



Pääkaupunkiseudun pienyritysten IT- palvelut ja niiden ulkoistaminen



Rivanti, Laura

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Pääkaupunkiseudun pienyritysten IT-palvelut ja niiden ulkoistaminen

Laura Rivanti
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2009

Laura Rivanti

Pääkaupunkiseudun pienyritysten IT-palvelut ja niiden ulkoistaminen

Vuosi	2009	Sivumäärä	54
-------	------	-----------	----

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutustua pääkaupunkiseudun pienyritysten IT-palveluihin ja niiden mahdolliseen ulkoistamiseen. Tarkastelin, millaisia palveluntarpeita kohderyhmän yrityksillä on ja kuinka niihin markkinoilla vastataan. Työn tilaajana toimii espoolainen yritys Vetonaula, joka haluaisi laajentaa asiakaskuntaansa pienyritysten keskuudessa.

Tutkimus tehtiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Työssä käytetyt kirjalliset lähteet koostuivat ulkoistamista ja IT-palveluita käsittelevistä ohjekirjoista, sekä muista IT-alan tilaa ja tapahtumia selittävistä julkaisuista.

Ulkoistamisprosessit ja erityisesti IT-palveluiden ulkoistaminen ostavan asiakkaan ja palveluntarjoajan näkökulmasta olivat oleellinen osa tutkimuksen teoriaa. Empiirisen tutkimuksen aineisto saatiin pääkaupunkiseudun pienyritysten IT-vastaavia haastattelemalla. Haastattelukysymykset olivat tutkimusongelmasta johdettuja ja valittu yhdessä työn tilaavan yrityksen kanssa. Haastattelut toteutettiin yritysten omissa tiloissa, osittain strukturoidulla teemahaastattelulla. Haastatteluista saadut tulokset antavat tietoa IT-palveluiden ulkoistamisesta, pienyrityksille ja pienyritysten kanssa asioiville, palveluntarjoajille. Tutkimuksessa selvisi, että pienyritykset ulkoistavat eniten sähköpostiin, palvelinten ylläpitoon, kotisivuihin ja IT-tukeen liittyviä palveluitaan. Yleisimmin näitä palveluita ulkoistettiin, koska yritykseltä itseltään ei löytynyt kykyä tuottaa kyseisiä palveluita. Ulkoistamisen syitä olivat myös tehokkuuden lisääminen ja toimintavarmuuden parantaminen. Ongelmakohtiakin tulokset osoittivat, kuten sen, etteivät pienyritykset kilpailuta tai vaihda käyttämiään yrityksiä mielellään. Jotkut yritykset olivatkin käyttäneet samoja palveluntarjoajia tehokkuutta mittaamatta niin kauan, ettei niiden palvelujen laadusta tai edullisuudesta voi olla enää takeita. Kaiken kaikkiaan yritykset olivat pääasiassa tyytyväisiä IT-palveluihin, niiden saatavuuteen ja toimittajiin. Tyytymättömyyttäkin koettiin, kaikista eniten vastaajat olivat tyytymättömiä palveluiden hinnoitteluihin. Tyytymättömyyttä voi selittää monellakin tekijällä: tässä tutkimuksessa selvinneitä syitä olivat pitkät palvelusuhteet, sopimuksien vähäinen kilpailutus ja laman aiheuttamat paineet säästötoimenpiteisiin.

Keskeinen tulos oli, että tehokkaita ja edullisia palveluita tarjoava, kooltaan pienehkö, palveluntarjoaja on kaikkein mieluisin yhteistyökumppani ulkoistettuja IT-palveluita hankkivalle tai käyttävälle pienyritykselle nyt ja lähitulevaisuudessa. Tutkimuksessa selvisi myös että pienyritysten henkilöstön vähyys ja alan vähäinen tuntemus olivat altistaneet yrityksiä riskeille, esimerkiksi varmuus kopiointiin liittyviin ongelmiin. Palveluntarjoajat voisivat auttaa pienyrityksiä ymmärtämään riskejä paremmin ja siten lähestyä niitä ei markkinointi mielessä.

Avainsanat: ulkoistaminen, IT-palvelut, asiakastyytyväisyys, IT-palveluiden tarjoajat, pienyritykset

Laura Rivanti

IT services for small companies in the Helsinki metropolitan area and their outsourcing

Year 2009

Pages

54

The purpose of this research is to become familiar with the IT services available in small businesses in the Helsinki area and their possible outsourcing. The kind of services the target group needs were observed, as well as how the markets are responding to them. This work was commissioned by a company, Vetonaula, whose premises are located in Espoo. Vetonaula would like to increase the number of their customers among small businesses.

The research was conducted using qualitative research methods. The literary sources used in the work include manuals and books about outsourcing and IT services. The sources also include other types of publications, used to clarify the current state and events in the IT industry.

Outsourcing processes and especially the outsourcing of IT services from the customer's and service provider's point of view were an essential part of the research theory. The material for empiric research was obtained by interviewing small businesses' IT officers in the Helsinki area. Interview questions were derived from research problems and chosen together with the commissioner, Vetonaula. Interviews were conducted on the companies' own premises and implemented as partly structurized theme interviews. The results received from the interviews give information about IT service outsourcing for small companies and service providers that work with them. The research showed that small companies mostly outsource their email, server maintenance, homepage and IT support services. These were outsourced mainly for the reason that companies did not have the ability to provide these services themselves. Other reasons for outsourcing were increased efficiency and improving the reliability of functions. The results showed also some areas with problems, such as the fact that small businesses are not interested in changing or inviting tenders from their service providers. Some companies have used their service providers without measuring their efficiency for so long that there are no guarantees of the quality or inexpensiveness of the services they have purchased. Overall, companies were satisfied with their IT services, the availability and their suppliers. However, some dissatisfaction was also found among those interviewed. They were mostly dissatisfied with the prices of IT services. This dissatisfaction can be explained in several ways. Some reasons found were: longterm service relations, limited competitive pricing between services and pressures to cut spending due to the current recession.

One central result of the research was that the most desirable service provider among small companies had effective and affordable prices and was rather small in size. These qualities had been the most appealing in the past when purchasing the services and according to those interviewed, the desired qualities would remain the same in the near future. The research also showed that small companies' limited personnel and lesser awareness of IT issues had exposed them to risks, such as problems involving backup copying. Service providers could help small companies to improve their awareness of IT risks. This would provide them with a chance to approach the companies, not in a marketing but a networking sense.

Keywords: outsourcing, IT services, customer satisfaction, IT service providers, small businesses

Sisällys	
1	Johdanto..... 4
1.1	Tutkimuksen tausta 5
2	Tutkimusaihe ja tutkimuksen tavoite..... 5
2.1	Tutkimusongelma..... 5
2.2	Viitekehys 6
3	Teoreettiset lähtökohdat 7
4	IT-palveluiden ulkoistaminen 9
4.1	IT- palveluiden ulkoistamisen työvaiheet 10
4.2	Yritysten väliset sopimukset ja niiden laatiminen 11
4.3	IT-palveluiden ulkoistamisen yleisyys suomeen ja ulkomaille 12
4.4	IT-palveluiden ulkoistamisen riskit 14
4.5	IT-palveluiden ulkoistamisen onnistuminen ja sen hyödyt 15
5	Tutkimus..... 17
5.1	Tutkimusaineisto 17
5.2	Tutkimusmenetelmät 18
5.3	Aikaisempia tutkimuksia IT-palveluiden ulkoistamisesta 21
5.4	Haastateltavat yritykset ja kysymysten valinta 21
5.5	Tutkimuksen tuloksien analysoinnista 26
6	Tulokset ja niiden arviointi..... 27
6.1	Haastattelun tuloksien tuottaminen ja esittely 27
6.1.1	IT-palveluiden käytöstä ja niiden ulkoistamisesta sekä sisäistämisestä.....28
6.1.2	Käytetyt palveluntarjoajat tai sisäiset resurssit 33
6.1.3	Yritysten IT-palveluiden tulevaisuudennäkymiä 39
6.1.4	Avoimet kommentit aiheesta 40
6.2	Tutkimustulosten keskeisiä osia tutkimuskysymyksien näkökulmasta 42
6.2.1	Palveluiden hankintaan ja niistä luopumiseen vaikuttavat tekijät 42
6.2.2	Pääkaupunkiseudun pienyrityksiä kiinnostavat IT-ratkaisut..... 44
6.2.3	Sopivien palveluiden ja palveluntarjoajien löytäminen ja hankkiminen.....46
6.2.4	Tarjonnasta puuttuvia palveluita..... 47
7	Yhteenveto..... 48
7.1.1	Pääkaupunkiseudun pienyritysten IT-palveluiden nykytilanne tutkimustulosten ja teoriaosuuden valossa 48
7.2	Tulevaisuudennäkymät tutkimustulosten valossa 50
8	Tutkimuksen laadun arviointi 51
8.1	Oman työskentelyn arviointi..... 52
9	Loppusanat 53
	LÄHTEET 55
	Taulukot ja kuviot 61
	Liitteet 62

1 Johdanto

Nykyään ulkoistaminen on kaikilla toimialoilla suosittua. Ulkoistuksen avulla yritykset haluavat muun muassa keskittyä ydinosaamiseensa ja menestyä paremmin kilpailumarkkinoilla (Kajava, Heikkinen, Jurvelin, Viiru & Parviainen 1996, 9–10). Ulkoistaminen on tehokas ja taloudellisesti kannattava tuotantoprosessi, jos sen tavoitteet saavutetaan onnistuneesti (Karjalainen 2006, 2). Erityisesti yrityksen IT:n ulkoistaminen on yleistä. Vuonna 2004 Equant julkisti tutkimuksensa tuloksia IT-ulkoistustrendeistä. Tutkimuksen mukaan 64 % tietotekniikkajohtajista ja 77 % rahoitusjohtajista suhtautui positiivisesti informaatioteknologian valikoivaan ulkoistamiseen. Tutkimuksessa myös kerrottiin verkon ja viestintäinfran ulkoistamisen olevan suosituinta. Seuraavana tulivat tietoturvapalvelut ja palvelimien hoito. (Karvonen 2004.)

Yritysrekisterin mukaan Suomessa oli jo vuoden 2001 lopussa 20 842 ICT-toimialaan laskettavaa yritystä, joista palvelutuotantoyrityksiä oli 7 565. Näistä yrityksistä pääkaupunkiseudulla sijaitsti 3 658 kappaletta. (Paakkolanvaara 2002, 35.) Kilpailu on ollut ja on edelleen alalla kovaa. Vaikka monet yritykset ovatkin kiinnostuneita IT:nsä ulkoistamisesta, voi sopivan palveluntarjoajan tai asiakkaan löytäminen olla vaikeaa, eikä ulkoistaminen aina sujukaan suunnitelmien mukaisesti. PA Consultingin tekemän tutkimuksen mukaan alle puolet koki saavuttaneensa haetut hyödyt ulkoistusprojektilla (Ihanus 2006). Ulkoistamista ei voida toteuttaa vain siirtämällä IT-ongelmia palveluntarjoajalle, vaan myös palveluita ostavan osapuolen on johdettava ulkoistamisprosessia. Varsinkin pienet yritykset ja sellaiset yritykset, joille ulkoistaminen on vierasta, kokevat ongelmia ulkoistaessaan. (Kirves 2006, 1–2.)

IT-ulkoistaminen kaikkiaan on haastavaa, ja useat yritykset purkavat sopimuksensa jo ennen sopimusajan päättymistä (Tietoviikko 2007, 1). Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on hankkia tietoa, jonka avulla voidaan paremmin ymmärtää pääkaupunkiseudun pienyritysten IT-palveluratkaisuja ja niiden taustoja: miten ulkoistaminen kohderyhmän yrityksillä on sujunut tai onko sitä ollut lainkaan?

1.1 Tutkimuksen tausta

Työn tilaajana toimii järjestelmäratkaisuja tarjoava espoolainen yritys, Vetonaula Oy. Vetonaula haluaisi laajentaa asiakaskuntaansa pääkaupunkiseudulla sijaitsevien pienyritysten keskuudessa. Tutkimusongelma valittiin tällä perusteella. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kriteerit täyttävien yritysten IT-palveluita ja niistä vastaavia käyttäjiä. Tutkimusmetodina käytetään haastattelua.

2 Tutkimusaihe ja tutkimuksen tavoite

Tavoitteena on selvittää Vetonaulalle, millaisia IT-ratkaisuja pääkaupunkiseudun pienyritykset ovat käyttäneet tai käyttävät ja miksi niistä on luovuttu tai miksi niitä käytetään edelleen. Tutkimustuloksien avulla voidaan eritellä tarkemmin, millaisia IT:n ulkoistamiseen liittyviä ongelmia ja mahdollisia palveluntarpeita pääkaupunkiseudun pienyrityksillä on ja vastaavatko tarjontamarkkinat niihin tällä hetkellä.

2.1 Tutkimusongelma

Lagus (2007, 1–2) kirjoittaa *Tietokonelehdessä* artikkelissa siitä, kuinka pienet yritykset ovat haaste isoille palveluntarjoajille. Toiminnasta on vaikea saada suurille yrityksille kannattavaa, sillä käyttäjiä pienessä yrityksessä on niin paljon vähemmän. Siten myös palveluista maksettava korvauskin on pienempi. Vaatimukset pienyritysten IT-palveluille ja niiden kannattavuudelle ovat kuitenkin korkealla ja asioita on tehtävä tehokkaasti. (Lagus 2007, 1–2.) Artikkelista käy ilmi, etteivät pienyritykset ole isoille toimittajille yhtä kiinnostavaa asiakaskuntaa, kuin valtavia tilauksia tekevät suuret yritykset. Tätä näkökulmaa käytetään yhtenä lähtökohtana opinnäytetyössä. Tutkimustuloksien avulla tilaajayritys Vetonaula voisi mahdollisesti vastata pääkaupunkiseudun pienyritysten vaatimuksiin paremmin kuin suuret kilpailijansa.

Tämän työn tutkimusongelma on: onko pienyrityksillä mahdollisuudet saada käyttöönsä sopivia IT-palveluita ja palveluntarjoajia, joihin he olisivat myös tyytyväisiä? Aihetta tutkitaan pääasiallisesti neutraalista näkökulmasta. Asiakkaan ja palveluntarjoajan näkökulma huomioidaan niissä osioissa, joissa se on välttämätöntä.

Keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millaiset IT-ratkaisut pääkaupunkiseudun pienyrityksiä kiinnostavat?
2. Puuttuuko tarjonnasta tarvittavia palveluita?
3. Onko sopivia palveluita ja palveluntarjoajia helppo löytää ja hankkia?
4. Mitkä tekijät vaikuttavat palveluiden hankintaan tai niistä luopumiseen?

Valittujen tutkimuskysymysten vastaukset tuottavat tietoa tutkimusongelmaan. Tutkimuskysymykset on valittu myös haastattelujen pohjaksi.

Aihe rajoittuu IT-palveluihin ja ulkoistamisprosesseihin tutustumiseen, tutkimuksen suunnitteluun, toteutukseen ja tutkimustulosten analysointiin. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole laatia tilaavalle yritykselle markkinointistrategioita, vaan selvittää pääkaupunkiseudun pienyritysten IT-palvelujen yleistä tilaa. Selvitän esimerkiksi, millaisia uusia IT-ratkaisuja pääkaupunkiseudun pienyritykset haluaisivat, mitä palveluita he kaipaisivat enemmän, onko IT-ulkoistaminen koettu ongelmalliseksi tai kohdistuuko siihen ennakkoluuloja. Tutkimuksessa käsitellään lisäksi palveluiden hankkimisen helppoutta, sekä sitä, kokevatko asiakkaat ulkoistettujen IT-palveluiden hinta-laatu-suhteen sopivaksi. Kiinnostavaa olisi myös tarjota tietoa valitun asiakasryhmän IT-palveluiden ulkoistamisen epäkohdista, jos niitä ilmenee.

2.2 Viitekehys

Tutkimuksen teoriataustana olen käyttänyt ulkoistamista ja IT-ulkoistamista käsitteleviä tutkimuksia. Lisäksi olen tutustunut IT-palveluiden markkinatilanteeseen, palveluntarjontaan ja asiakkaiden nykytarpeisiin. Teoriaosuuden olen koonnut aiheesta kirjoitettujen artikkelien, kirjojen, tutkimusten ja opinnäytetöiden pohjalta.

Tässä opinnäytetyössä tutkimus on empiiristä, tulkitsevaa ja uutta tietoa kartoittavaa tutkimusta. Kyse on eksploratiivisesta eli kartoittavasta ja kuvailevasta tutkimuksesta. Ne ovat empiirisen tutkimuksen lajeja. Pentti Raution tekemä kurssimateriaali virtuaaliyliopistonkursseille tutkimusmenetelmistä, kuvailee eksploratiivisen tutkimuksen ominaisuuksia ja vaiheita. Eksploratiivinen tutkimus kartoittaa uutta tietoa, eikä tutkimusta haluta perustaa vain aiempien mallien ja teorioiden varaan. Työvaiheiden suunnitteleminen etukäteen on eksploratiivisessa tutkimuksessa Raution mukaan hankalaa, hän on kuitenkin listannut työvaiheisiin kuuluvan käsitteiden määrittelyn, esiymmärryksen, tapausten tutkimisen ja analyysin. (Routio 2007, 2–4.) Kuvailevasta tutkimuksesta löytyi tietoa kajaanin ammattikorkeakoulun opinnäytetyö-pakki-ohjeista. Kuvailevasta tutkimuksesta ohjeissa kerrotaan, että sillä kuvataan erilaisia ilmiöitä ja tilanteita. Menetelminä käytetään mm. survey-tutkimuksia ja tulevaisuus-

tutkimuksia. (Kajaanin ammattikorkeakoulu, 1.) Näitä yllä mainittuja työvaiheita ja menetelmiä olen käyttänyt tätä opinnäytetyötä tehdessäni.

Tutkimusmenetelmänä käytetään haastattelua. Haastattelu valittiin, koska vastaajiksi halutut henkilöt kieltäytyvät harvoin. Haastattelujen avulla voidaan kuulla asiakasryhmän henkilöiden mielipiteitä sekä keskustella joustavasti heidän kanssaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 200–201.) Haastateltavia yrityksiä on kymmenen ja yritykset on valittu satunnaisesti yritysrekisteristä. Ne edustavat eri toimialoja. Tässä työssä pienyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka henkilöstömäärä on 1–100 henkilöä. Näiden kymmenen valitun pienyrityksen IT-vastaavien kokemuksia kartoittava haastattelu on suunniteltu yhteistyössä opinnäytetyön tiilaavan yrityksen Vetonaulan kanssa.

Kaikki haastateltavat yritykset valittiin pääkaupunkiseudulta. Niillä on toimitilat Helsingin, Espoon, Vantaan tai Kauniaisten alueella. Haastattelut tehtiin yritysten omissa tiloissa haastateltaville sopivina ajankohtina. Haastatellut ovat yrityksessä toimivia henkilöitä, jotka vastaavat yrityksen IT-ympäristöstä. Haastateltavat joko ylläpitävät itse tarvittavia palveluita yrityksessä tai vastaavat niiden ulkoisten IT-palveluiden hankinnasta tai molempia. Haastatteluja varten tehtiin ennalta kysymykset, jotka luettiin haastateltavalle järjestyksessä. Jos haastateltava sanoi tai muuten ilmaisi, ettei ymmärrä kysymystä, kysymystä tarkennettiin. Myös muita tarkentavia lisäkysymyksiä saatettiin esittää esimerkiksi, jos havaittiin, että haastateltavalla saattaisi olla aiheesta jotakin tutkimuksen kannalta oleellista tietoa, jota valituilla kysymyksillä ei saatu esiin. Myös jos haastateltavan mielipide yksittäisestä kysymyksestä tuntui jäävän epäselväksi, tarkentavia lisäkysymyksiä esitettiin. Haastattelut kestivät noin 10–20 minuuttia.

3 Teoreettiset lähtökohdat

Teoreettisilla lähtökohdilla tarkoitetaan aiheen teoriaosuutta ja sen keskeisten käsitteiden avausta. Työssä avatut käsitteet ovat IT-palvelut, ulkoistaminen ja sisäistäminen.

Selitystä sille, mitä IT-palveluilla tarkasti ottaen tarkoitetaan, on hankala löytää. Aiheesta ei, yllättävää kyllä, ole juurikaan kirjoitettu. Kun katsoo IT-palveluita tarjoavien yritysten kotisivuja voi havaita, että alan yritykset tarkoittavat IT-palveluillaan usein eri asioita. Selkeää luokittelua siitä, mitä IT-palveluihin sisällytetään, ei löytynyt myöskään Nyrhisen (2007, 24–25) väitöskirjassa. IT-palvelut kuvataan johtamisen palveluiksi, sovelluksien palveluiksi sekä teknologian palveluiksi. (Nyrhinen 2007, 24–25.)

Kallio (2008, 11) on Pro gradu -tutkielmassaan luokitellut IT-palveluita seuraavasti kolmeen eri luokkaan:

1. infrastruktuuripalvelut (data center, IT-laitteiden, palvelimien ja reitittimien ylläpito ja operointi, järjestelmien suunnittelu, integrointi ja operointi sekä tietoliikenneverkkojen ylläpito ja hallinnointi)
2. liiketoimintaprosessit (henkilöstöhallinnon, myynnin, logistiikan, tuotannon ja talouden järjestelmät)
3. loppukäyttäjää palvelevat tukitoiminnot (käyttäjä- ja työasematuki, koulutus).

Tässä opinnäytetyössä IT-palveluilla tarkoitetaan yllä olevia Kallion työssään listaamia palveluita, vaikka työtä tilaava yritys ei kaikkia niitä asiakkailleen tarjoakaan. Palveluiden tuottamisvaihtoehtoeidoilla tarkoitetaan työssä puolestaan ulkoisesti hankittuja palveluita ja sisäisesti tuotettuja palveluita.

Mitä ulkoistamisella (outsourcing) tarkoitetaan? Eriika Karjalainen (2006, 6) kertoo tutkintotyössään ulkoistamisen olevan toiminto tai toimintoja, jotka on aikaisemmin suoritettu yrityksen sisällä ja jotka sitten myydään ulkopuoliselle yritykselle. Karjalainen vertaa ulkoistamista alihankintaan, mutta erottaa ne kaksi toisistaan siirtymävaiheella. Onnistumisen ehdoiksi hän listaa työssään yhteiset tavoitteet, systemaattisen prosessin ja riskien hallinnan. (Karjalainen 2006, 6.) Ulkoistamisprosessien pääasiallisina pyrkimyksinä on kehittää yrityksessä jo olemassa olevia järjestelmiä, rakenteita ja systeemejä (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 11–12). Tarve ulkoistamiseen syntyy usein markkinoiden nopeista muutoksista nykypäivänä. Yrityksien tulee keskittyä ydinosaamiseensa pysyäkseen kilpailussa mukana. Ulkoistaminen mahdollistaa keskittymisen omaan osaamisalueeseen siten, että yleensä muut enemmän tai vähemmän strategiset toiminnot yrityksestä siirretään muualle ja tarjotaan uusinta osaamista alakohdaisesti. (Kiiskinen 2002, 14–15.)

Sisäistäminen (insourcing) on määritelty ATK-sanakirjassa kotiuttamiseksi (Tekijäryhmä 2004, 350). Sanakirjan mukaan kotiuttamisella tarkoitetaan palvelun hoitamisen palauttamista omaan organisaatioon. Esimerkkinä kirjassa palvelun palauttamisen syyksi on annettu ulkoistuksen peruuntuminen. (Tekijäryhmä 2004, 92.) Tässä opinnäytetyössä käytetään kuitenkin termiä sisäistys. Sisäistyksellä tarkoitetaan sitä, että palvelu tuotetaan organisaatiossa käyttämällä omia henkilöstöresursseja (Kiminki 2005, 16). Termi sopii käytettäväksi tässä tutkimuksessa, koska sillä tarkoitetaan sitä, että yrityksessä herää tarve tuottaa kokonaan uusi palvelu tai jo olemassa oleva palvelu uudella tavalla. Tämä tarve voi herätä eri syistä: esimerkiksi voi olla, että vastaavaa palvelua ei yrityksessä vielä ole, että käytetty palvelu on nykyisessä muodossaan yritykselle liian kallis tai että sen tilaan tai toimittajaan ei olla muuten tyytyväisiä.

Tässä työssä lähdetään liikkeelle siitä, että yritykselle palveluntuotantovaihtoehtoja on alussa aina kaksi, ulkoistus ja sisäistys. Haastateltavien yritysten ei tarvitse harkita molempia tuotantovaihtoehtoja voidakseen osallistua tutkimukseen. Vaihtoehdot ovat kuitenkin kaikille yrityksille lähtökohtaisesti tarjolla. Jos yrityksessä oli päätetty, ettei toista palveluntuotantovaihtoehtoa edes haluta harkita, kysyttiin haastateltavilta tähän päätökseen johtaneista syistä.

4 IT-palveluiden ulkoistaminen

Yritysten IT:n ulkoistaminen on nyt ajankohtaista ja suosittua. Aihe on ollut paljon esillä alan mediassa. Jos käyttää Internetin yleisiä hakukoneita etsiessään tarjolla olevia IT-palveluita, tulee tuloksia kymmeniä tuhansia. Hakutuloksista suurin osa on palveluita tarjoavia yrityksiä. Niiden kauppaamia palveluita on joka lähtöön. Ensimmäisinä näkyvät tulokset ovat IT-tukea, huoltoa, ylläpitoa ja laitehankintojen avustusta tarjoavia, mutta kun sivuja selaa eteenpäin, törmää nopeasti erikoisempiinkin palveluihin, kuten erilaisiin neuvonantajiiin, projektipäällikköpalveluihin ja kouluttajiin. Tarjontaa alalla on siis runsaasti ja laidasta laitaan.

Syyt ulkoistamisen aloittamiselle voivat olla monenlaisia. Kirjassa *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen* niitä mainitaan useita. Syiksi on mainittu esimerkiksi halu pienentää yrityksen kustannuksia ja halu parantaa kustannus-laatu-suhdetta, yrityksen kyvyttömyys suoriutua määritellyistä tehtävistä, kasvanut kysyntä tai markkinoille pääsyn nopeuttaminen (Kiiskinen 2002, 12).

Yllä mainitut syyt ulkoistamiseen pätevät pitkälti myös juuri IT:nkin ulkoistamisessa. Esimerkiksi kirjassa mainittu ”kyvyttömyys suoriutua määritellyistä tehtävistä” oli myös vuoden 2007 IT-barometri-tutkimuksessa IT:n ulkoistamisen pääsyynä. IT-barometrissa vastaava tulos oli nimetty ”ulkoisen osaamisen ostamiseksi” (Linnake 2008a, 1). Linnake (2008b) kirjoittaa *Digitodayn* artikkelissa, että tulevaisuudessa ulkopuolisen osaamisen hankinta saattaa vielä kasvaa entisestään. *Digitodayssa* kirjoittaja Tuomas Linnake kertoo lähenevästä ongelmasta, yritysten vanhenevasta IT:sta. Monet vanhoista käytetyistä sovellutuksista ovat poistumassa lopullisesti. Tutkimusyhtiö Garnerin mukaan suuri määrä sovellutuksista on korvattava vuoteen 2015 mennessä. Kun vanhat sovellutukset poistuvat, ei tarvita myöskään enää niiden IT-osaajia. Yritysten täytyy siis tulevaisuudessa hankkia uusia ohjelmia ja uusia asiantuntijoita. Ajan tasalla olevia asiantuntijoita voi tietysti löytää yrityksen sisältäkin, mutta jos tehtävään tarvittavaa osaamista ei yrityksen sisältä löydy eikä sitä sinne aiota hankkia, täytyy ulkoistaa.

Kirjassa *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen* syyksi ulkoistamiseen oli mainittu myös kustannusten pienentäminen ja laadun parantaminen. Se, että tämä pätee myös juuri IT-ulkoistamiseen, selviää Tutkimusyhtiö Garnerin tekemästä tutkimuksesta, jossa tiedusteltiin

yrittäjien IT-ulkoistuksen tavoitteita. Yli puolet 945 vastaajasta ympäri maailmaa oli vastannut pääasiallisen tavoitteensa IT:aa ulkoistettaessa olevan kulujen hallinta ja leikkaaminen tehokkuuden nostamiseksi. (Karvonen 2006.)

4.1 IT- palveluiden ulkoistamisen työvaiheet

Ulkoistettaessa sopimuksen laatiminen on erittäin tärkeä osa prosessissa. IT-palveluiden ulkoistamisen työvaiheet voi liittää sopimuksen elinkaareen seuraavasti: sopimusta edeltävät valmistelut, sopimuksen laadinta, sopimuksen solmiminen, varsinainen ylläpito ja myöhemmin joko ulkoistamisen jatkaminen tai päättäminen (Kajava 1996, 7).

Sopimusta edeltävässä vaiheessa eli ulkoistusta vasta mietittäessä tulisi suorittaa erinäisiä vaiheita. Nämä vaiheet perustuvat Lacityn ja Hirscheimin [1993] ulkoistamisprosessimalliin, jota Kajava, Heikkinen, Jurvelin, Viiru ja Parvianen (1996, 7) esittelevät *Tietojenkäsittelyn ulkoistaminen ja tietoturva* -teoksessaan. Vaiheistukseen kuuluu, että myyjiltä pyydetään tarjoukset, joita tulisi sitten verrata oman sisäisen yksikön tarjoukseen, jotta saadaan selville, tuleeko ulkoistus kannattavaksi. Myös sopimus tulisi neuvotella siten, että sillä saadaan aikaan säästöjä. Tämä kaikki voidaan suorittaa joko ainoastaan yrityksen sisäisesti tai sitten yhdessä toimittajien kanssa. Jos päästään tulokseen, jossa ulkoistuksella syntyisi säästöjä, voidaan siirtyä sopimuksen solmimiseen. Sopimuksella määritellään palvelun laajuus ja hinta. (Kajava 1996, 7.)

Työvaiheet riippuvat siitä, millainen palvelu on hankittu. Seuraavassa on esitetty Lacityn ja Hirscheimin [1993] listaamat työvaiheet, jotka liittyvät tietojärjestelmän ulkoisen ylläpidon aloittamiseen. Nämä työvaiheet tehdään sen jälkeen, kun sopimus on laadittu ja kun yrityksessä on aloitettu ulkoistus. Ensimmäisenä tulisi siirtää tietokanta asiakkaalta toimittajalle ja mahdollisesti vaihtaa sitten laitteistot sekä tietokantaohjelmistot. Sen jälkeen tulisi tarvittaessa muuttaa tiedon esitystapa ja rakentaa henkilöstön palkkaus ja koulutus sekä tietoliikenneyhteydet. Kun ulkoistaminen on aloitettu ja siihen liittyvät työvaiheet suoritettu, asiakas maksaa toimittajalle sopimuksen mukaisesti ostetusta palvelusta ja sen käytöstä. Toimittaja ja asiakas kommunikoivat keskenään sopimuksen toteutumisesta, ja jos tarve herää, voidaan sovittu muuttaa solmittua sopimusta. (Ks. Kajava 1996, 7–8.)

Ulkoistuksen päättämisellä voidaan lopettaa ulkoistettu toiminta kokonaan tai siirtää se toiselle toimittajalle. Silloin, kun sopimusta lähdetään päättämään, tulisi huomioida samoja työvaiheita kun ulkoistusta aloitettaessa. Lisäksi tulisi selvittää, kuinka sopimus voidaan päättää. (Kajava 1996, 8.)

4.2 Yritysten väliset sopimukset ja niiden laatiminen

IT-alalle ominaista on muutos. Yritysten ATK-tarpeet vaihtuvat alati kiihtyvällä vauhdilla, eikä tuote tai palvelu, jonka ostamisesta on sovittu, ehkä pian olekaan alkuperäisessä muodossaan tarpeellinen sen ostajalle. Voi myös käydä niin, että asiakas on hankkimassa yritykseltä tuotetta, jonka toteutus on vasta suunnitteluasteella. (Takki 1999, 19–20.)

Alan ongelmat on selkeästi nähtävissä sen sopimuskäytännöissä. Sopimusten täytyy olla joustavia, ja niissä on oltava mahdollisuus muokata yksittäisiä osioita tarpeen mukaan. Pitkät ja kestoltaan ennalta määritetyt kiinteähintaiset sopimukset ovat harvoin ostavalle yritykselle kannattavia. Osapuolien on pystyttävä varautumaan monenlaisiin muutoksiin kuten lisäkäyttöihin, ulkoistuksiin sekä sopimuksen ennenaikaiseen päättämiseen. Sopimuksen päättyessä olisi tärkeää, että tehdyissä sopimuksissa olisi myös huomioitu käsikirjojen ja kuvailevan dokumentaation ja mahdollisten varmuuskopiointien hallinta ja omistuskysymykset. (Takki 1999, 21–22.)

Kirjassa *ATK-sopimukset - käytännön käsikirja* mainitaan IT-palveluita käsittelevässä osiossa, että palveluita ostettaessa kyseessä on sellainen sopimussuhde, joka velvoittaa toimittajan toimimaan tietyllä tavalla tai aikaansaamaan tietyn lopputuloksen. Asiakkaan tulee siis, joko itse ottaa vastuu lopputuloksesta tai siirtää se toimittajalle riippuen tarpeen laadusta. Palvelusopimus voi myös olla määräaikainen, toistaiseksi voimassa oleva tai kerta- tai projektiluonteinen. Koska palvelusopimukseen ei ole elinkeinoharjoittajien välillä yhteistä yleislakia, on kaikki osa-alueet sovittava erikseen sopimusta laadittaessa. IT-palveluihin liittyviä sopimusvaihtoehtoja on paljon erilaisia. (Takki 1999, 27.)

Kirja antaaakin hyviä vinkkejä IT-alan osapuolille sopimuksen laatimiseen. Seuraavassa on niistä joitakin:

1. Älä sitoudu vähimmäisostomääriin. Sovi mieluummin volyymialennuksista.
2. Älä sitoudu vain tietyn toimittajan käyttämiseen. Älä anna yksinoikeutta.
3. Älä tee pitkiä määräaikaisia sopimuksia. Sovi ennalta, millä hinnalla sopimuksesta päästään tarvittaessa eroon jo ennen sopimuskauden päättymistä.
4. Selvitä ja sovi etukäteen, mitä lisäkäyttäjät maksavat.
5. Varaa sopimuksen siirto-oikeus ulkoistamis- tai liikkeenluovutustilanteessa, niin ettei siitä peritä uutta maksua.

(Takki 1999, 78.)

4.3 IT-palveluiden ulkoistamisen yleisyys suomeen ja ulkomaille

Tilastokeskuksen tekemän kyselyn mukaan tukitoimintojen ulkoistuksista Suomeen suosituinta oli tietotekniikkapalveluiden ulkoistaminen. Tämä koski sekä suuria että pieniä suomalaisia yrityksiä (Rikama & Ali-yrppö 2008, 3.) 50–99 hengen yrityksistä tietotekniikkapalvelunsa oli ulkoistanut 26,4 % ja yli 100 hengen yrityksistä 28,2 %. Allaolevasta taulukosta selviää ja-kauma ydin- ja tukitoimintojen ulkoistamisen yleisyydestä. Tutkimus kertoo, että suurissa yrityksissä IT:n ulkoistus on vain hieman yleisempää kuin keskisuurissa yrityksissä. Alle 50 työntekijän pienyrityksiä ei tutkimustuloksissa huomioitu. (Rikama 2008, 3.)

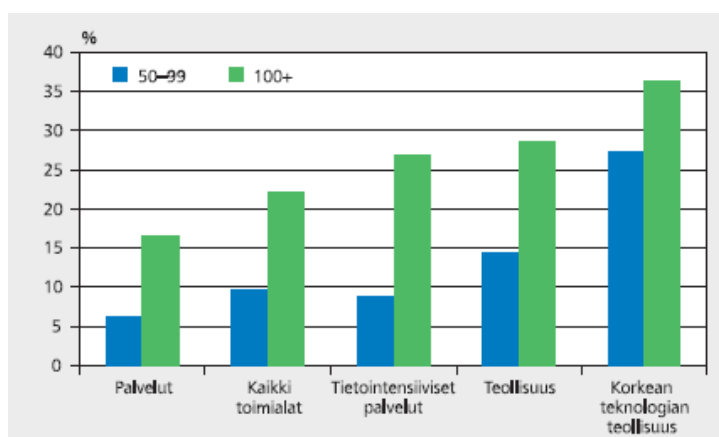
Taulukko 1. Toimintoja ulkoistanut tai siirtänyt Suomessa, % yrityksistä (Rikama 2008, 3).

	50–99 henkilöä yli 100 henkilöä yhteensä		
Ydinliiketoiminta	14,6	15,0	14,8
Jokin tukitoiminto	39,2	43,4	41,3
Tietotekniikkapalvelut	26,4	28,2	27,3
Jakelu ja logistiikka	18,5	20,0	19,3
Hallinnon ja johdon tehtävät	11,9	15,2	13,6
Markkinointi ja myynti	10,6	10,8	10,7
Insinööri- ja tekniset palvelut	10,5	10,1	10,2
Tutkimus ja kehittämistoiminta	6,3	5,7	6,0
Ydinliike- tai tukitoiminta	41,0	45,9	43,5

IT-palveluiden ulkoistaminen on yleistä, kuten yllä olevasta taulukosta voi havaita, mutta minne nämä yritykset sitten ulkoistavat. *Tieto & Trendit* -lehdessä (Rikama 2008, 1) julkaisussa artikkelissa kerrotaan ulkomaille ulkoistamisen olevan yleistä suomalaisyrityksissä. Edullinen työvoima ja kasvavat markkinat vetävät yrityksiä ulkoistamaan suomen ulkopuolelle. Esimerkiksi Intiassa IT-insinöörien palkat ovat kymmenenkertaisia verrattuna muihin intialaisiin. Suomalaisen insinöörin palkkaan verrattuna se on kuitenkin vain seitsemäs- tai kahdeksasosa. Intialaiset insinöörit ovat suomalaisiin verrattuna halpatyövoimaa. (Nousjoki 2006, 34.) Valitettavasti Intiassa kuitenkin vain osa tästä edullisesta työvoimasta on osaavaa. Koulutuksen tasossa on valtavia eroja, ja vain joka neljännes insinööreistä onkin päteviä toimimaan työelämässä. (Nousjoki 2006, 81.)

Varsinkin monikansallisissa yrityksissä eri prosessit tuotetaan maantieteellisesti siellä, missä on kilpailukykyisin vaihtoehto (Rikama 2008, 1). Suomessa IT-budjetit eivät ole kasvussa, ja samalla rahalla on nyt saatava enemmän. Nämä edullisemmat ratkaisut houkuttavat usein suuria yrityksiä ulkoistamaan ulkomaille. (Nousjoki 2006, 34.) Suomen toiseksi suurin IT-palveluiden tarjoaja IBM vie suomalaisten työstä 10-15 % Intiaan. Eniten Intiaan vie IT-palvelutaloista Accenture, jonka asiakkaiden projekteista siellä hoidetaan 30 %. (Nousjoki 2006, 36.) Aivan tarkkoja prosentteja ulkomaille ulkoistuksesta ei ole saatavilla, sillä monet yritykset eivät halua julkistaa teettävänsä työtä halpamaissa (Nousjoki 2006, 40). *Tieto & Trendit* -lehden artikkelissa on kuitenkin julkaistu taulukko ulkomaille ulkoistamisesta (Rikama 2008, 1).

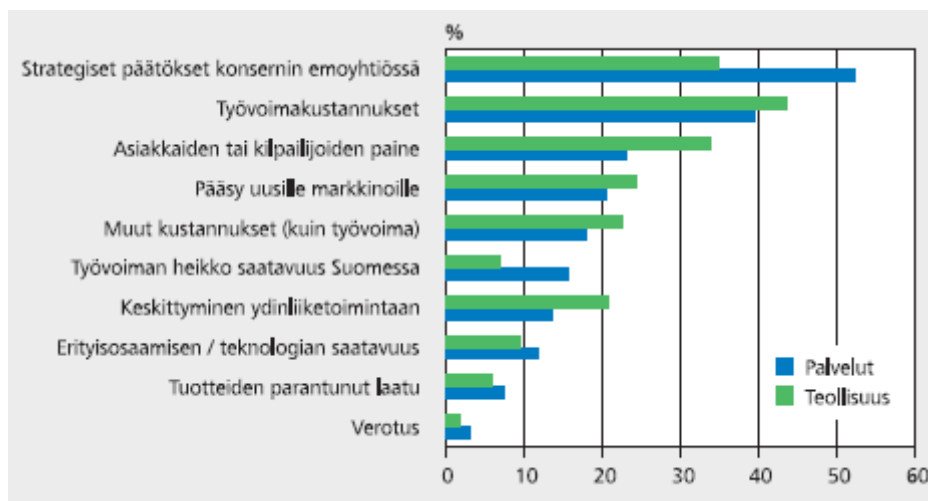
Taulukko 2. Toimintojen ulkomaille ulkoistaneet tai siirtäneet yritykset 2001–2006, osuus 50–99 sekä yli 100 hengen yrityksistä toimialoittain (Rikama, 2008,1).



Taulukosta näkee, että suuret, mutta myös pienemmät yritykset, ovat löytäneet esimerkiksi Venäjän, Intian ja Kiinan edullisen työvoiman. Huolta aiheuttavaa onkin se, että kun palveluita siirretään jatkuvasti ulkomaille, työpaikkoja vähenee vastaavasti kotimaassa (Rikama 2008, 1). Korkean teknologian teollisuuden ja tietointensiivisten palveluiden toiminnan on toivottu

kasvavan tulevaisuudessa Suomessa. Taulukko kuitenkin osoittaa, että juuri näiden alojen yritykset ovat siirtäneet toimintojaan pois kotimaasta. (Rikama 2008, 2.) Ei kuitenkaan ole tavatonta, että toimintojen ulkoistaminen tai siirtäminen ulkomaille ei täytäkään toiveita ja toiminnot siirretään takaisin Suomeen (Rikama 2008, 4). Yrityksistä ydinliiketoimintaansa Suomeen ulkoisti noin 15 %, sekä ydin- ja tukitoimintoja noin 46 %. (Rikama 2008, 3).

Taulukko 3. Syyt toimintojen ulkoistamiseen ja siirtämiseen ulkomaille, osuus yrityksistä jotka pitivät syytä erittäin tärkeänä (Rikama 2008, 4).



Tästä toimintojen siirtymisestä on seurannut maailmanlaajuinen talouden rakennemuutos. On mahdollista, että Suomessa säilyvät yksiköt keskittyvät tulevaisuudessa vain korkeamman jalostusasteen toimintoihin, mutta tätä voi vain arvailla. (Rikama 2008,2.)

4.4 IT-palveluiden ulkoistamisen riskit

Mitä sitten jos ulkoistamisen tavoitteet eivät toteudukaan? Voiko yritys syyttää palvelun tarjoajaa? Tietotekniikan liiton IT-barometri-tutkimuksen tuloksia julkaistiin *IT-viikossa* (Linnake 2008a, 1–2), jossa kerrottiin että 41 % IT-projektejansa ulkoistavista yrityksistä ei ole täysin tyytyväisiä syntyneisiin lopputuloksiin, vaan ne ovat osoittautuneet muunlaisiksi kuin odotettiin. *IT-viikko* kertoo, että tutkimuksesta ei selviä kuinka tietoisia yritykset ovat olleet ulkoistukseen liittyvistä ongelmista.

Ulkoistaminen tai IT:n ulkoistaminen ei ole riskitöntä: ulkoistamiseen liittyy vastuu-, keskeytys- ja liiketoimintariskejä. Alla olevaa Aron [2005] taulukkoa ovat käyttäneet Vallius ja Aho-sola kandidaatin työssään esitellessään ulkoistamisen riskejä.

Taulukko 4. ulkoistuksen riskit

Riskien systematiikka (Aron et al. 2005, s. 42)

RISKIN TYYPPI	RISKIIN SISÄLTYVÄT ELEMENTIT
Strategiset	Riskit johtuvat jommankumman osapuolen opportunistisesta käytöksestä
Toimintaan liittyvät	Riski, ettei päästä optimaalliseen tulokseen ulkoistusjärjestelyiden ja olosuhteiden monimutkaisuuden. Myös asiakkaan sekä toimeksiantajan suuri välimatka vaikuttavat tilanteeseen.
Tiedon menettäminen	Yritys menettää ydinosaaajia, joilla on tietoa ulkoistettavasta prosessista.
Paikasta johtuvat	Riskit, jotka johtuvat tuotannon siirtämisestä uuteen paikkaan. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi poliittiset, sosiaaliset ja valuutta riskit.

Erityisesti IT:n ulkoistamiseen liittyy vielä omia uhkia, kuten tietoturvauhkia. Yrityksen kannattaa selvittää toimittavan yrityksen luotettavuus ja tutkia sen taloudellinen tilanne. Ulkoistusprojektin aikana tulisi huomioida muun muassa aineiston ja ohjelmistojen säilytys sekä niiden käytettävyys. Asiakkaan tulisi myös valvoa toimittajaa ylläpidon aikana, jottei asiakkaan tietoja käytettäisi väärin tarkoituksiin. (Kajava 1996, 11.) IT-ulkoistuksessa sopimus kannattaa laatia huolella. Luvussa 4.2 kerrotaan niistä riskeistä, jotka tulevat esiin sopimuksen laatimisen yhteydessä.

4.5 IT-palveluiden ulkoistamisen onnistuminen ja sen hyödyt

Tietoviikossa julkaistun Siltalan (2006) kirjoittaman artikkelin mukaan, niin suosittua kuin ulkoistus onkin, vain kolmannes ulkoistaneista keskisuurista yrityksistä on vaivautunut laskemaan kustannussäästöjään ulkoistuksen yhteydessä. Säästöt laskeneista yrityksistä 20 % kertoo, ettei säästöjä olisi syntynyt lainkaan. Loput yritykset eivät ole mitanneet hyötyjä, ja puolet heistäkin kuitenkin arvioi, ettei ulkoistus ole tuonut säästöjä. Tätä artikkelissa haastateltu, ruotsin IDC:n toimitusjohtaja Nils Molin selittää sillä, etteivät kustannukset ehkä ole yrityksille niin tärkeitä kuin muut tekijät. Mahdollinen selitys voi olla myös se, etteivät palveluita ostavat yritykset osaa laskea, kuinka paljon toimintojen hoito sisäisesti maksaa. Piilokustannukset jäävät monesti laskematta. IT-ulkoistukset ovat lähtöisin isoista yrityksistä ja isoista, usein kustomoiduista sopimuksista. Suuret IT-palvelutalot yrittävätkin nyt tarjota pienille ja keskisuurille yrityksille ulkoistuspalveluita samalla menetelmällä. Haastateltu Nils Molin

lupaa, ettei suurille ja pienille yrityksille voi onnistuneesti myydä palveluita samalla tavalla. Pk-yrityksissä tarvitaan hyviä konsepteja ja prosesseja, jotka ovat helppoja asiakkaille. Pienille yrityksille resurssien varmistaminen jatkuvasti on hankalampaa kuin suurille yrityksille. (Siltala 2006, 2.) Yhtä oikeata tapaa ulkoistamiseen ei ole. Asiantuntijat Etelämäki ja Salmela kehottavat *Tietoviikon* (Hankonen 2002, 1–2) mukaan valitsemaan ensin selkeän kokonaisuuden ja lisäämään myöhemmin laajempia palvelukokonaisuuksia. Valmiit paketit eivät yleensä sovellu sellaisinaan. Päätös ulkoistamisesta kannattaakin tehdä vasta sen jälkeen, kun kaikkiin vaihtoehtoihin ja mahdollisiin toimittajiin on tutustuttu.

Toimittajan valintaan kannattaa kiinnittää huomiota. Koska palveluita myyvät yritykset lupaaavat kaikki tietenkin onnistumisia, on asiakkaan itse oltava tarkkana. Ostajan osaamattomuus on tässä vaiheessa suuri ongelma. (Mäkinen 2009, 2–4.) Jos asiakkaan toive on saada vauhdilla mahdollisimman halpa sopimus, aiheutuu ongelmia (Mäkinen 2009, 2). Tosiasiaan on, että ulkoistaminen maksaa ja alussa kertakustannukset saattavat nousta, mutta tämä on otettava huomioon hyötyä laskettaessa. Kertakustannukset tulevat takaisin kertyneinä säästöinä ja toiminnan tehostamisena. (Hankonen 2002, 4.) Tämän vuoksi kannattaa olla tarkkana siitä, mitä haluaa ulkoistukseltaan. Jos lähtee mukaan palveluntarjoajien kovaan hintasotaan, saattaa syntyvän sopimuksen laatu kärsiä. Hintojen vertailu sinällään on helppoa, mutta niiden sisällön vertailu voi olla haastavaa. Palveluntarjoajat monesti lupaavatkin ulkoistamisella asiakkaan himoitsemia säästöjä, kun sillä pitäisi ensisijaisesti saavuttaa hyötyjä liiketoiminnalle. Asiakas saattaa saada sellaisen kuvan, että ulkoistamalla säästetään suuria määriä rahaa, vaikka tosiasiaissa summat eivät ole valtavia. (Mäkinen 2009, 2–4.) Itse asiassa tutkimusten mukaan IT-ulkoistuksen tuomat säästöt ovat yleisesti vuositasolla vain noin 10–20 % (Mäkinen 2009, 3). Jos ulkoistuksen muut kuin säästötavoitteet ovat ulkoistuksen aikana jääneet takasijalle, on tuloksena vain asiakas, joka on tyytymätön siihen, etteivät kustannukset pienentyneetkään merkittävästi (Mäkinen 2009, 3).

Kuten kaikki muutokset, myös IT-palveluiden ulkoistus saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa. Tutkijat kehottavat henkilöstön ottamista mukaan uusien toimintatapojen suunnitteluun, jotta tavoitellut muutokset saavutettaisiin myös käytännössä. Jos asioista ei ole sisäisesti sovittu, ei yhteistyö ulkopuolisen kanssa voi toimia. *Tietoviikon* artikkelissa korostetaan, ettei ulkoistaminen voi poistaa yrityksen toiminnallisia tai taloudellisia ongelmia, vaan on ainoastaan tapa kehittää jo olemassa olevaa toimintaa. Jos ongelmia on, pitäisi harkita, kannattaako yrityksen lähteä ulkoistamaan lainkaan. (Hankonen 2002, 3–4.) Etelämäki ja Salmela myös muistuttavat, ettei kaikkea tietohallintoa tule ulkoistaa. Tietohallinnon johto on syytä pitää yrityksen omissa käsissä. Silloin sen henkilöstö pystyy tarkastelemaan realistisesti ulkoistamisen tavoitteita ja seuraamaan niiden vaikutuksia. (Hankonen 2002, 3.)

Parhaimmillaan ulkoistuskumppani pystyy toimittamaan hyviä tehokkuusetuja. Niiden tuomat säästöt voivat olla jopa 45 %. Johtaja Fujitsu invialta sanoo, ettei näitä säästöjä kuitenkaan yritysjohdossa juurikaan arvosteta. Tehokkuussäästöjä voi kertyä esimerkiksi ylläpidon rutii-neista. Perusylläpito voi olla yllättävän aikaavievää: siihen voi kulua asiakkaalta parikin työ-päivää kuukausittain, kun taas palveluyritys voi tuottaa ylläpidon automatisoidusti ja tehok-kaasti. Asiakkaat saattavat myös tehdä tasopäivityksiä harvemmin kuin olisi tarpeen, kun taas palveluntarjoaja päivittää järjestelmiään jatkuvasti. Palveluntarjoaja voi myös vaikuttaa po-sitiivisesti tietoturvan tekniseen puoleen Hyvin toteutettu ulkoistus voi myös lisätä työnteki-jöiden motivaatiota ja ammattitaitoa. (Tietokone 2003, 2–9).

5 Tutkimus

Tutkimusaihe opinnäytetyöhön löytyi yrityksen, Vetonaula Oy:n kautta. Tutkimusongelma syntyi helposti aiheesta ja aikaisempia tutkimuksiakin löytyi muutamia. Tutkimusongelmat esitellään työn alussa kappaleessa 2.2. Aiheesta on kirjoitettu tutkimusten ja opinnäytetöiden lisäksi myös artikkeleita, sekä yleisesti että case-tutkimuksina. Tämän tutkimuksen aihe eroaa aikaisemmista tutkimuksista käytännön näkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään erilaisiin, mutta toisiaan sivuaviin osa-alueisiin, asiakastyytyväsyyteen, asiakastarpeisiin sekä tämän-hetkiseen ja mahdollisuuksien mukaan ennustettavissa olevaan tulevaisuuden markkinatilan-teeseen. Työssä ei käsitellä mitään tiettyä yksittäistä ulkoistamistapausta, vaan yleisesti haastateltavien yritysten kokemuksia IT-palveluista ja ulkoistamisesta.

5.1 Tutkimusaineisto

Tilaaajayrityksen kanssa oli alkutapaaminen, jossa tutkimusaihe valittiin. Tämän jälkeen lähes-tyin aihetta *Tutki ja kirjoita*-kirjassa listattujen, tutkimuskirjallisuuteen perehtymisen alku-vaiheiden mukaisesti, joita ovat:

- ilmiöön tutustuminen
- käsitteisiin tutustuminen ja näkökulman saaminen
- menetelmävalinnat
- tutkimuskysymysten valinta
- hypoteesien laatiminen
- käytännön seikkoihin ja tutkimusta tehtäessä kohdattaviin ongelmiin perehty-minen.

(Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 106.)

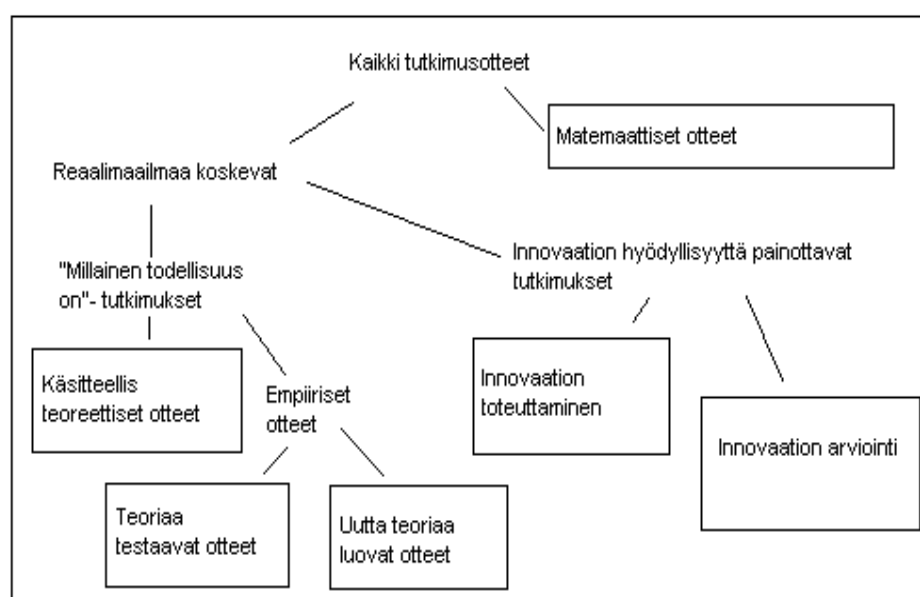
Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupungin, Teknillisen korkeakoulun ja Laurean kirjastot tarjosivat materiaalia aiheesta tähän työvaiheeseen. Sopivaa luettavaa löytyi paljon ulkoistusprosesseista, mutta juuri IT-palveluiden ulkoistuksesta löytyi niukasti kirjallisuutta. Kirjastosta valitut kirjat olivat käsikirjoja ulkoistuksesta ja pro gradu -tutkielmia IT-ulkoistuksesta. Kun yleiskuva oli materiaalin pohjalta saatu ja tutkimusongelmat valittu sekä hyväksytty tilaavassa yrityksessä, seikkaperäisempää tietoa aiheesta lähdettiin etsimään Internetin avulla. Toisin kuin kirjallisuudessa, mediassa IT-palvelut ja niiden ulkoistus on suosittu aihe. Kotimaiset alan verkkojulkaisut tarjosivat hyvää materiaalia.

Aiheeseen liittyvä kirjallisuus, lehtiartikkelit ja tutkielmat toimivat ennalta valmiina aineistona. Lisäksi työssä on käytetty haastattelututkimuksen tuottamaa aineistoa. Tutkimustyötä varten hankittiin vielä erillistä kirjallista pohjamateriaalia, kuten haastattelun tekemistä ja tutkimustulosten tuottamista käsittelevää kirjallisuutta. Tällä pyrin varmistamaan, että tutkimuksesta syntyvä aineisto on validia. Tutkimuksen tekemistä varten hankittua materiaalia on mainittu viitteinä seuraavassa kappaleessa 5.2. Tätä materiaalia ei ole tarkemmin esitelty työssä, koska se ei suoranaisesti liity tutkimuksen tuloksiin.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmä valittiin käyttäen apuna *Tutkimustyön metodeista* -kirjaa. Kirjassa lähdetään liikkeelle tutkimusotteiden luokittelusta, R. K. Yin:in kirjallisuuden pohjalta.

Kuvio 1. Tutkimusotteiden spektri (Järvinen & Järvinen 2000, 9).



Olen valinnut tähän tutkimukseen kuvion mukaisen reaalimaailmaa koskevan ja empiirisen tutkimusotteen. Sen alaluokista valitsin uutta teoriaa luovat otteet. Kuvailevasta, tulkitsevast ja uusia teorioita luovasta tutkimuksesta kirjassa kerrotaan, että sitä käytetään silloin, kun asiasta tai ilmiöstä ei ole aiempaa tietoa ja tutkija haluaa nähdä ilmiön hallinnassa käytettävät käsitteet ja suhteet. (Järvinen 2000, 11.)

Tutkimusote on vielä itsessään jaettu useampaan osaan. Tässä tekstissä esitellään oleellisena niistä ainoastaan fenomenografia. "Fenomenografia on laadullisesti suuntautunut empiirinen tutkimusote, joka tutkii ihmisten erilaisia käsityksiä ympäröivästä maailmasta." (Järvinen 2000, 86.) Tämä kirjasta lainattu lause kuvaa hyvin sitä, mitä tällä opinnäytetyötutkimuksella tavoitellaan, ja siksi Fenomenografian valinta tutkimusotteeksi oli luonnollinen valinta.

Tässä kappaleessa kerrotaan vielä tarkemmin fenomenografian ominaisuuksista sekä työvaiheista. Sen jälkeen kerrotaan, kuinka tutkimusotetta ja vaiheistuksia sovellettiin juuri tässä tutkimuksessa.

C. Uljensin (1981) mukaan fenomenografiassa on kolme keskeistä piirrettä, *perspektiivin valinta, ilmiön olemuksen tarkastelu* ja se, että tutkimuksessa tehtävät *luokitukset kattavat koko vastausten variaation*. Perspektiivin valinnalla tarkoitetaan fenomenografian kahden eri asteen välillä tehtävää valintaa. Ensimmäisen asteen perspektiivissä orientoitutaan ympäröivään maailmaan ja tehdään siitä päätelmiä. Toiseen asteen perspektiivissä, joka fenomenografialle on ominainen, keskitytään ihmisten ajatuksiin tai käsityksiin ympäröivästä maailmasta ja näistä tehdään päätelmät. (Järvinen 2000, 86.) Psykologi Ference Martonin teoksessa (1981, 1988) kerrotaan, että ilmiön olemuksen tarkastelulla tarkoitetaan käsitteellistämistapojen ja ajattelun muotojen tason tutkimista (Järvinen 2000, 87). Viimeinen fenomenografian keskeisistä piirteistä, "luokitukset kattavat koko vastausten variaation", tarkoittaa sitä, että aineistoa avuksi käyttäen tehdään luokituksia, ja kun haastateltavilta saadaan vastauksia, niin voidaan vastausten kirjo kokonaisuudessaan eritellä tehtyihin luokkiin (Järvinen 2000, 87).

Uljensin (1981) nimeämät fenomenografisessa tutkimusotteessa käytettävät työvaiheet ovat seuraavanlaisia:

1. Jonkin ilmiön rajaaminen tarkastelun kohteeksi ympäröivästä maailmasta
2. Yhden tai useamman ilmiötä koskevan tarkastelukulman rajaaminen
3. Haastattelujen tekeminen, joissa kartoitetaan ihmisten käsityksiä kyseisestä ilmiöstä.
4. Nauhoitettujen haastatteluiden kirjoittaminen.
5. Kirjoitettujen tekstien analysointi.
6. Analyysin tulosten kirjoittaminen kuvauskategorioiksi. (Järvinen 2000, 87.)

Tämä tutkimus suunniteltiin lähtökohtaisesti kirjassa esiteltyjen fenomenografian työvaiheiden mukaan. Ensimmäisenä työvaiheena oli tapaaminen tutkimuksen tilaavan yrityksen Ve-tonaulan kanssa. Tapaamisessa keskusteltiin yrityksen kanssa siitä, mitä aihetta tutkimuksen haluttiin koskevan ja millaisia tietoja sillä haluttiin saada. Tapaamisen aikana myös valittiin ja rajattiin ilmiö sekä päätettiin tutkimusongelmat. Tutkimus rajattiin siten, että se koskee pääkaupunkiseudun pienyritysten IT-vastaavien käsityksiä ja kokemuksia IT-palveluista. Tapaamisessa valitut tutkimusongelmat löytyvät kappaleesta 2.2.

Toisessa työvaiheessa valittiin tarkastelukulma. Tämä työvaihe osoittautuikin erittäin hankalaksi. Oli vaikeata valita, millaisella lähestymistavalla saisi tietoa, joka vastaisi mahdollisimman hyvin tutkimusongelmissa asetettuihin kysymyksiin ja samalla tarjoaisi yritykselle heidän haluamaansa tietoa. Lopulta päätin tehdä tutkimuksen pääosin neutraalista näkökulmasta. Tutkimuksessa on kuitenkin osioita, joissa on oleellista esitellä tuloksia ja niiden analysointia muutenkin kuin yleisesti: kappaleissa 6 ja 7 tutkimusta esitellään paikoittain myös palveluita käyttävän yrityksen ja palveluita myyvän yrityksen näkökulmasta.

Seuraavana työvaiheena oli haastatteluiden toteutus. Haastateltavat valittiin satunnaisesti yritysrekisteristä. Hakuehtoina valinnassa oli ainoastaan se, että yrityksessä on alle 100 työntekijää ja että se sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Näillä hakuehdoilla valittiin kymmenen yritystä. Haastattelut suoritettiin yrityksen tiloissa ja ne nauhoitettiin, minkä jälkeen haastattelut purettiin tekstimuotoon. Tulokset muodostuivat vastauksista tehtyjä taulukkoja analysoimalla.

Saatujen vastauksien yhtäläisyydet ja eriävyydet kirjattiin yhdeksi taulukoksi. Taulukon tulosten kirjausperusteet vaihtelivat kysymyskohtaisesti. Esimerkkinä käytetyistä kirjausperusteista mainittakoon yleisimmät saadut vastaukset ja positiiviset tai negatiiviset vastaukset. Tämän jälkeen muodostettiin toinen taulukko, jossa ensimmäisen taulukon vastaukset eroteltiin vastaaja- ja vastausryhmiin esimerkiksi yrityksen koon tai haastateltavan työtehtävän mukaisesti. Näiden taulukkoon muodostettujen ryhmien perusteella saatiin yksityiskohtaisia vastausluokkia, joista selviää vastauksen lisäksi myös sen lähtökohdat. Kaksi taulukkoa yhdistettiin, ja lopullinen taulukko tuotti halutut tutkimustulokset. Tarkemmin tutkimustulosten tuottamista ja itse tuloksia esitellään kappaleissa 5.3 ja 6.

5.3 Aikaisempia tutkimuksia IT-palveluiden ulkoistamisesta

IT-palveluiden ulkoistamisen yleistyessä aiheesta on alettu kirjoittaa innokkaasti. Alan mediassa kerrotaan uusimmista havainnoista ja tutkimuksista. Verkossa julkaistuja tutkimuksia löytyy useita, muun muassa *IT-viikon* ja *Datatodayn* internetsivuilta. Tässä opinnäytetyössä tekemäni tutkimus eroaa muista löytämistäni IT-palveluita koskevista tutkimuksista tutkittavien yritysten koon, tutkimusmenetelmien ja haastattelukysymysten osalta. Ne tutkimukset, joita seuraavassa mainitaan, sivuavat omaa tutkimusaiheettani ja tarjoavat aineistoa sekä vertailukohteita tehtyyn haastatteluun ja tutkimuksen analysointiin.

Merkittävän tutkimuksen IT-ulkoistuksesta on tehnyt viestintätoimisto Conexion marraskuussa 2007. Tähän tietotekniikanliiton tilaamaan IT-barometri 2007 -tutkimuksen verkkokyselyyn vastasi 176 henkilöä. Tutkimuksessa tutkittiin yli 500 hengen organisaatioiden ulkoistusta. Vaikka tutkittavien kohderyhmä eroaa tässä opinnäytetyössä tutkitusta, on Conexionin tekemässä tutkimuksessa runsaasti tietoa IT-palveluita tarjoavista yrityksistä ja siitä, miten ne ovat toimineet ulkoistettaessa. Olen käyttänyt näitä IT-barometritutkimuksesta saatuja tuloksia omien tutkimustulosteni vertailukohteena, silloin kun se on ollut mahdollista. Muita tutkimuksia, joita olen käyttänyt lähteenä, ovat Tilastokeskuksen ja konsulttiyhtiö Morgan Chambersin tekemät tutkimukset ulkoistamisesta. Erityisesti vain IT:n ulkoistamiseen keskittyntä Jyrki Etelämäen ja Juha Salmelan tekemää tutkimusta ja Equantin IT-ulkoistustrendejä koskevaa tutkimusta olen käyttänyt myös vertailupohjana. Näiden lisäksi olen käyttänyt lähteinä myös Mari Kallion tutkielmaa IT-palveluiden ulkoistamisesta ja Joonas Kimingin pro gradu -tutkielmaa tietohallinnon palveluiden ulkoistamisesta. Mainitut materiaalit ovat keskeisimpiä lähteitä, joita olen käyttänyt haastattelutuloksien analysointiin ja tutkimustulosten vahvistamiseen.

5.4 Haastateltavat yritykset ja kysymysten valinta

Haastateltavat yritykset valittiin satunnaismenetelmällä yritysrekisteristä seuraavin kriteerein: kaikissa valituissa yrityksissä työskentelee alle sata henkeä, ja yritykset sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Toimiala ei vaikuttanut valintaan. Oletuksena on, että jokainen yritys käyttää nykyään tietotekniikkaa ainakin jossain määrin. Tätä voidaan perustella sillä, että yritysrekisteriä selatessa ei löydy yrityksiä, joilla ei olisi sähköpostiosoitetta. Haastateltava henkilö on aina yrityksen IT:n toiminnasta vastaava työntekijä. Merkityksellistä tutkimuksessa ei ole se, tekeekö haastateltava yrityksen IT-palveluita koskevia hankintapäätöksiä. Tutkimustietoa halutaan työntekijöiltä, jotka kohtaavat aiheeseen liittyviä asioita ja ongelmia jokapäiväisessä työssään.

Haastattelukysymykset valittiin yhdessä tutkimuksen tilaavan yrityksen Vetonaulan kanssa. Tutkimuskysymykset valittiin sillä perusteella, että ne vastaavat tutkimuksessa esitettyyn tutkimusongelmaan ja tarjoavat siten myös yritystä kiinnostavaa tietoa. Haastattelusta ei haluttu kovin pitkää, jotta vastaajat jaksaisivat vastata kaikkiin kysymyksiin monipuolisesti. Tutkimuskysymyksiä valittiin 13 kappaletta, ja niitä ennen esitettyjä esitietokysymyksiä kolme.

Esitietokysymykset olivat seuraavanlaisia: Mikä on yrityksenne toimiala? Kuinka monta työntekijää yrityksessänne on? Mikä on työtehtävänne kokonaisuudessaan yrityksessä? Näillä kysymyksillä voitiin varmistaa, että haastateltava ja yritys todella kuuluvat tutkimuksen kohderyhmään. Esitietokysymyksiä vastaukset löytyvät työn liitteiden taulukkokuvista (liite1). Esitietokysymysten tietoja käytetään kuitenkin myös hyväksi lähes kaikkien tutkimuskysymyksiä vastausten analysoinnissa. Tutkimuskysymykset on tässä kappaleessa esitetty siinä järjestyksessä, kuin ne tilaavan yrityksen kanssa alun perin tutkimukseen valittiin. Kysymyksiä vastaukset myös puretaan tässä järjestyksessä. Järjestys on haluttu säilyttää työssä, koska se luo pientä pohjakuvaa tärkeysjärjestyksestä, eli siitä, mitä työn tilaava yritys Vetonaula haluaisi haastateltavilta kysyttävän. Järjestyksen säilyttäminen alkuperäisenä kertoo, joskin aika suppeasti, myös yleisesti palveluntarjoajien kiinnostuksenkohteista.

Haastattelutilannetta varten kysymyksiä järjestystä on muokattu, verrattuna alkuperäiseen Vetonaulan kanssa tehtyyn lomakkeeseen. Näin on toimittu siksi, että haastateltava pääsee nopeammin tutkimusaiheesta selville ja että edellisten kysymyksiä vastaukset vaikuttaisivat mahdollisimman vähän seuraavaan vastaukseen. Haastateltavat olisivat saattaneet antaa suppeita tai samoja vastauksia, jos kaksi peräkkäistä kysymystä olisi koskenut samaa osaa aluetta. Lisäksi kysymysten järjestyksen muuttaminen helpotti puhtaaksikirjoittamista ja tulosten taulukointia.

Tuloksien analysoinnissa eriteltiin vastaukset sekä yleisesti, että kysymyskohtaisten kriteerien mukaisesti. Aluksi tulokset kirjattiin ilman erittelyitä. Sen jälkeen taulukoitiin yrityksen koko sekä haastateltavien työtehtävät ja työtehtävien lukumäärä. Haastateltavien työtehtävien mukaisesti muodostettiin eri vastaajaryhmiä. Muun muassa ne haastateltavat, joilla oli yrityksessä vain yksi työtehtävä, muodostivat ryhmän esimerkiksi jos haastateltava työskenteli vain IT-vastaavana. Nämä haastateltavat laskettiin erikseen palkatuksi IT-henkilöstöksi, ja he muodostivat yhden vastaajaryhmän. Haastateltavat, joiden työtehtävät koostuivat muistakin kuin IT-vastaavan tehtävistä, muodostivat yhden vastaajaryhmän esimerkiksi eräs haastateltava toimi yrityksessä pääasiassa tilintarkastajana. Myös ne vastaajat, jotka kertoivat tekevänsä yrityksessä vain muita kuin IT-palveluihin liittyviä työtehtäviä, muodostivat oman vastaajaryhmänsä. Lopuksi kaikki muodostetut ryhmät jaoteltiin vielä yrityksen koon mukaisesti.

Alapuolella esittelen valitut kysymykset ja syyt siihen, mitä valitulla kysymyksellä haluttiin selvittää tutkimuksessa. Kaikki vastaukset merkittiin taulukkoihin, joissa sarakkeet on merkitty värikoodein yrityksen koon ja haastateltavan työtehtävän tai tehtävien mukaisesti (Liite 3).

Kysymykset:

1. Millaisia IT-palveluita on käytössä?
2. Kuinka IT on yrityksessänne järjestetty, sisäisesti vai ulkoistettuna?
3. Oletteko käyttäneet yrityksessänne (muitakin) ulkoistettuja IT-palveluita?
4. Puuttuuko mielestänne tarjonnasta palveluita?
5. Miksi olette yrityksessänne halunneet hoitaa IT-palvelut sisäisesti /
Miksi olette halunneet ulkoistaa IT-palvelut?
6. Jos käytätte ulkoistettuja IT-palveluita, minkä kokoinen yritys, josta olette palvelun tilanneet, on? Jos ette käytä ulkoistettuja IT-palveluita, kuinka monta työntekijää yrityksenne sisällä hoitaa IT:n?
7. Mitkä tekijät vaikuttavat palveluiden hankintaan ja toimittavan yrityksen valintaan?
8. Kuinka tyytyväinen olette IT-palveluiden toimivuuteen ja niiden järjestelyihin yrityksessänne?
9. Ovatko tarjolla olevat palvelut mielestänne sopivan hintaisia?
10. Onko tarpeitanne vastaavia palveluita helppo löytää tai tuottaa?
Mistä olette löytäneet tai hankkineet palveluita?
11. Jos syntyy uusi palveluntarve, kuinka yleensä toimitte?
12. Millaisia uusia IT-ratkaisuja uskotte ottavanne käyttöön tulevaisuudessa?
13. Onko jotain muuta, mitä haluaisitte sanoa aiheesta tai haastattelusta?

Ensimmäisellä kysymyksellä etsittiin vastausta siihen, mitä asioita haastateltavat mieltävät IT-palveluiksi ja millaisia työtehtäviä yksin IT:aa hoitavilla työntekijöillä yrityksessä on. Myös haastateltavien yritysten yleisimmistä IT-palveluista saatiin kysymyksellä tietoa.

Toisella kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka yritys on järjestänyt tietotekniset toimintonsa: onko yrityksellä oma IT-osasto tai mahdollisesti työntekijä, joka huolehtii kaikista IT:n ongelmista ja palveluista, vai onko yritys ulkoistanut osan tai kaikki tietotekniset toimintonsa yrityksen ulkopuolelle.

Kolmannella kysymyksellä halusin saada tarkempaa tietoa samasta aihepiiristä. Haastatelluilta kysyttiin, voisivatko he listata, mitkä heidän käytössään olevista palveluista on ulkoistettu tällä hetkellä tai joskus aikaisemmin. Jos yritys ei käyttänyt ulkoisia IT-palveluita, halusin vaihtoehtoisesti saada selville, onko yritys mahdollisesti käyttänyt joskus ulkoistettuja palveluita, ja jos on, niin koska ja mitä. Tämä kysymys antaa tietoa siitä, kuinka paljon yritykset vaihtavat palveluitaan ulkoisista sisäisiksi tai toisinpäin sekä siitä, kuinka yleistä on palveluita täysin luopuminen.

Neljännellä kysymyksellä halutaan saada tietoja siitä, millainen on IT-palveluiden tarjontatilanne pääkaupunkiseudun pienyritysten näkökulmasta. Kysymyksellä saadaan tietoa siitä, kokevatko yritykset tarjonnan yhtä runsaana, kuin se Internetin hakukoneiden esittämänä näyttäisi olevan ja onko mahdollisesti jokin markkina-ala jäänyt palveluntarjoajilta huomiomatta. Kysymyksellä voidaan selvittää, onko jokin palvelu jäänyt haastateltavilta yrityksiltä joskus saamatta siitä syystä, että sellaista ei ole ollut markkinoilla tarjolla.

Viidennellä kysymyksellä, ”miksi yrityksessä on haluttu ulkoistaa tai sisäistää käytössä olevat IT-palvelut”, selvitettiin valintojen syitä ja sitä, miksi toinen vaihtoehtoinen toimintatapa on jätetty valitsematta. Vastaukset tarjoavat myös tietoa siitä, miten yrityksessä tehdyt valinnat perustellaan ja siitä, että onko vaihtoehtoista kilpailutusta ennen valintatilannetta ollut. Kysymys antaa vastauksen siihen, kuinka valvutuneita ostajia pienyritykset ovat IT-palveluita ostaessaan.

Kuudennen kysymyksen avulla haluttiin selvittää, onko palveluntarjoajan koolla merkitystä, kun lähdetään ulkoistamaan ja onko haastatelluilla yrityksillä mahdollisesti ennakkoluuloja pieniä tai suuria palveluntarjoajia kohtaan. Lisäksi kysymyksellä selvitettiin, tietävätkö haastatellut, minkä kokoisilta yrityksiltä he palveluita ostavat. Jos yrityksissä hoidettiin IT-palvelut sisäisesti, kysymys koski sitä, kuinka monen työntekijän työpanosta tarvittiin IT-palveluiden ylläpitoon.

Seitsemännellä kysymyksellä haluttiin selvittää, millä perusteilla yritykset valitsevat palvelut ja yritykset, joilta tilaukset tehdään. Kysymykseen saadut vastaukset kertovat, mitkä asiat yrityksissä ovat johtaneet siihen, että syntyy uusi IT-palvelun tarve. Vastaukset kertovat myös, millä perusteella yritys valitsee tarjonnan keskeltä juuri tietyn palvelun ja tietyn toimittajan, sekä millaisia ominaisuuksia yritykset haluavat ostotilanteessa palveluntarjoajalta. Jos haastateltu yritys ei ole ulkoistanut mitään, samoja asioita selvitettiin käänteisesti: miksi ei valittu ulkoistamista, vaan päädyttiin tuottamaan palvelut itse?

Kahdeksas kysymys koskee tehtyjä ratkaisuja eli sitä, kuinka tyytyväisiä IT:sta vastaavat työntekijät ovat palvelutilanteeseen. Vastauksilla halutaan tietää, ovatko yritykset kokeneet, että ulkoistetusti hankitut palvelut ovat olleet odotusten mukaisia. Kysymys kertoo myös IT-vastaavien tilanteesta yrityksissä, joissa IT on hoidettu sisäisesti. Sillä selvitetään esimerkiksi, ollaanko työmäärään tyytyväisiä ja voidaanko yrityksessä sisäisesti tarjota työntekijöiden haluamia palveluita.

Yhdeksäs kysymys koskee IT-palveluiden hintoja. Kysymyksellä halutaan selvittää, ovatko yritykset kokeneet, että heidän saamansa tarjoukset ovat olleet hyviä ja kilpailukykyisiä ja että onko hintatarjouksia verratessa palveluntarjoajan koolla ollut merkitystä. Vertaan tuloksia suurien yritysten keskuudessa tehtyihin kyselyihin, joissa on tutkittu sitä, kuinka tyytyväisiä palveluiden hintatasoon ollaan. Vertailulla saadaan selville, saavatko pienet yritykset yhtä hyviä tarjouksia kuin suuretkin yritykset ja ovatko he yhtä tyytyväisiä IT-palveluiden hintoihin.

Kymmenennellä kysymyksellä pyritään saamaan tietoa palveluiden saatavuudesta. Haastateltavilta kysyttiin, oliko hänen helppoa vai vaikeaa löytää yrityksen tarvitsemia IT-palveluita. Kysymyksellä haluan myös selvittää, ottavatko palveluntarjoajat yhteyttä yrityksiin ja miten yhteydenotot on yrityksissä koettu. Jos yritys tuottaa itse kaikki IT-palvelunsa, eikä ulkoista mitään, silloin haastateltavalta kysyttiin, onko omaan käyttöön tarkoitettujen palveluiden tekeminen ollut työlästä ja onko niiden yhteydessä tehty ulkopuolistakin hintakilpailutusta.

Yhdestoista kysymys koski palveluiden hankintaa. Siinä selvitettiin, mistä haastatellut ensisijaisesti lähtivät liikkeelle etsiessään, hankkiessaan tai tuottaessaan uusia IT-palveluita. Vastauksilla saadaan kuvaa siitä, millaista taustatyötä yritykset tekevät tai jättävät tekemättä uutta palvelua harkitessaan ja hankkiessaan.

Kahdestoista kysymys koskee haastateltavien yritysten tulevaisuudennäkymiä. Haastateltavat vastasivat siihen, aikovatko he hankkia uusia IT-ratkaisuja. Tekniikka muuttuu jatkuvasti ja kysymyksen vastaukset antavat tietoa siitä, miten haastateltavat yritykset ovat varautuneet muutoksiin. Vastauksista myös selviää, kuinka haastateltavat yritykset uskovat pärjäävänsä tulevaisuuden kilpailutilanteessa nykyisillä olemassa olevilla laitteillaan ja palveluillaan.

Viimeinen kolmastoista kysymys antaa vastaajalle mahdollisuuden kertoa tarkemmin niistä asioista, jotka liittyvät kysyttyihin kysymyksiin tai jotakin muuta aiheeseen liittyvää. Tämän osion koin tarpeelliseksi, koska kysymyksiä haastattelussa oli vähän.

5.5 Tutkimuksen tuloksien analysoinnista

Tutkimuksen arvioinnissa käytetään *Markkinointitutkimus* -kirjassa esiteltyjä tutkimuksen arviointikriteerejä. Kirjassa kerrotaan, että laatua, sisältöä ja tuloksia arvioitaessa voidaan käyttää yleisiä arviointikriteerejä, joita ovat muun muassa validiteetti, toistettavuus ja tarpeeseen vastaaminen. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2003, 33.)

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että pystytäänkö menetelmällä mittaamaan juuri sitä, mitä oli tarkoituskin. Validiteetin laskeminen toteutetaan niin, että saatua mittaustulosta verrataan todelliseen tietoon mitattavasta ongelmasta. (Mäntyneva 2003, 34.) On siis varmistuttava siitä, että tutkimusmenetelmä ja haastattelu tiedonkeruun muotona ovat sopivia vastaamaan tämän opinnäytetyön tutkimusongelmiin. Tarkat perustelut tutkimusmenetelmän valinnalle löytyvät kappaleesta 5.2. Lisäksi on varmistettava, että haastattelujen kysymykset ovat sellaisia, että ne antavat tietoa valituista tutkimusongelmista. Kysymyksen valintaperusteet on esitetty kappaleessa 5.4. Validitettia myös varmistettiin sillä, että huolehdin haastateluista saatujen tietojen olevan vertailukelpoisia muiden samankaltaisten tutkimuksien tuloksien kanssa.

Toistettavuus on termi, jota käytetään kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Vastaavanlainen termi kvalitatiivisessa tutkimuksessa on yleistettävyyys. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että jos toinen taho toistaisi kysymyksen samaa aineistonkeruu- ja analyysimenetelmää käyttäen, hän päätyisi samaan lopputulokseen. Laadullisessa tutkimuksessa on pohdittava yleistettävyyttä. Koska tutkittavien kohteiden määrä on rajallinen, ei suuria yleistyksiä välttämättä voida tutkimuksessa tehdä. (Mäntyneva 2003, 35.) Tässä tutkimuksessa pyritään esittelemään niitä ongelmia ja näkökantoja, joita haastateltavat ovat omakohtaisesti kokeneet. Koska tutkimuksen otanta on pieni, laajoja yleistyksiä ei ole mahdollista tehdä. Samankaltaisina toistuvat vastaukset voivat osoittaa kuitenkin selkeitä yhtäläisyyksiä, joista voin luoda yleiskuvaa. Vaikka toistettavuus ei sinällään kuulu kvalitatiiviseen tutkimukseen, tuloksia on kuitenkin osin tarkasteltu myös tästä näkökulmasta.

Tarpeeseen vastaamisella tarkoitetaan sitä, että tutkimusongelma johdetaan tutkimuksen tavoitteista sekä tutkimuksen taustalla olevista tarpeista. Tärkeää on saada selville, miten ja mihin tutkimustuloksia voidaan tutkimuksen valmistuttua hyödyntää. (Mäntyneva 2003, 35–36.) Tässä tutkimuksessa tarpeeseen on vastattu siten, että tutkimuksen aihe ja laaditut kysymykset on tehty yhdessä tilaavan yrityksen kanssa. Tutkimusongelma on syntynyt yrityksen tarpeesta saada tietoa pienyritysten tarpeista ja tätä tutkimuksessa on lähdetty objektiivisesti selvittämään. Yrityksen kannalta se, mihin tutkimustuloksia voidaan käyttää, ei ole yhtä merkityksellistä kuin se, että tutkimus tarjoaa haluttua tietoa ja että se vastaa esitetyihin tutkimusongelmiin. Yrityksellä on mahdollisuus päättää, kuinka haluaa kerättyä tietoa tulevaisuudessa hyödyntää.

6 Tulokset ja niiden arviointi

Tässä kappaleessa kerrotaan, millaisia tuloksia haastattelut tuottivat. Tuloksia myös verrataan aikaisempiin tutkimuksiin. Tulokset on luokiteltu ja taulukoitu, ja ne löytyvät liitteistä 3–17. Kappaleessa kerrotaan myös, millaisia vastauksia tutkimusongelmiin löytyi.

6.1 Haastattelun tuloksien tuottaminen ja esittely

Kaikki haastatteluihin osallistuneet yritykset edustivat eri toimialoja. Suurin osa haastatelluista yrityksistä oli sellaisia, joissa työskentelee alle kymmenen ihmistä. Tällaisia mikroyrityksiä oli haastatelluista yrityksistä kuusi. Yli kolmenkymmenen ja enintään sadan työntekijän yrityksiä oli haastateltavana neljä. Yhdeksän haastatelluista yrityksistä toimii Helsingissä ja yksi Espoossa.

Kymmenestä haastatellusta henkilöstä neljä toimi yrityksissä ainoastaan IT:n parissa. Kaikki muut haastatteluun osallistuneet työskentelivät yritysten sisällä lisäksi muissa työtehtävissä: he hoitivat muiden tehtäviensä ohella yrityksen IT-palveluita tai vastasivat ulkoistettujen IT-palveluiden hankinnasta ja seurannasta. Työntekijöiden erilainen tilanne saattoi vaikuttaa vastausten tarkkuuteen: toiset vastaajista pystyivät antamaan tarkkoja ja asiantuntevia vastauksia kysymyksiin. Jotkut vastauksista olivat puolestaan suppeita, ja niistä ilmeni, ettei haastateltavalta löytynyt kysymykseen vastaamiseen tarvittavaa asiantuntemusta. Osa haastateltavista ei myöskään tuntunut tarkennuksista huolimatta ymmärtävän joitakin kysymyksiä, esimerkiksi eräällä haastateltavalla oli vaikeuksia ymmärtää, mitä IT-palveluilla tai sisäistämisellä tarkoitetaan. Haastattelussa ei tutkittu, millaista asiantuntemusta IT-alalle koulutautumattomilla haastateltavilla on. Haastattelussa ei myöskään kysytty, kuinka paljon aikaa useampaa työtehtävää hoitavien työajasta kuluu tietoteknisten asioiden hoitamiseen ja kuinka suuren osan ajasta työntekijät käyttävät muuhun työhönsä. Tutkimuksia, joissa olisi mitat-

tu useampia työtehtäviä hoitavien työntekijöiden työajankulutusta tai osaamisen laatua, ei valitettavasti löytynyt.

Tuloksia tilastoitaessa ja analysoitaessa on otettu huomioon yrityksen koko sekä se, että käyttääkö yritys ulkoisia vai sisäisiä IT-palveluita ja se, että työskenteleekö haastateltava yrityksessä pääasiassa pelkästään IT-työntekijänä vai myös muissa tehtävissä.

6.1.1 IT-palveluiden käytöstä ja niiden ulkoistamisesta sekä sisäistämisestä

Tässä kappaleessa on analysoitu ja arvioitu kysymyksien 1–5 vastauksia. Kysymykset käsittelevät yritysten tällä hetkellä käytössä olevia IT-palveluita ja niihin liittyvää ulkoistamista ja sisäistämistä.

Kysymyksessä 1 haastateltavia pyydettiin nimeämään, millaisia IT-palveluita he käyttävät (Taulukko löytyy liitteestä 6). Keskimäärin vastaajat nimesivät viisi eri palvelua. Pienten mikroyritysten IT-vastaavat nimesivät keskimäärin vähemmän käytettyjä palveluita kuin haastateltavat suurissa yrityksissä. Alle 30 henkeä työllistävässä yrityksissä vastausten keskiarvoksi muodostui noin 3.7 palvelua yritystä kohden. Yli 30 työntekijän yrityksissä oli arviolta 6 palvelua käytössä. Yleisimmät nimetyt palvelut olivat sähköposti (8/10), palvelimien ylläpito (7/10) ja ”muut” (7/10), johon sisältyi yksittäisiä vastauksia, kuten valvontalaitteistot ja henkilöstön koulutukset. Muita nimettyjä palveluita olivat kotisivut (5/10), laitteistoapu (5/10), mikrotuki (5/10), verkot (4/10) ja tietoturva (4/10). Lisäksi mainittiin myös ohjelmistot, varmennus ja tallennus sekä asennuspalvelu.

Yrityksille esitettiin jatkokysymyksenä, että mitkä näistä nimetyistä palveluista he olivat ulkoistaneet tällä hetkellä (Kysymys numero 2:sta saaduista vastauksista tehty taulukko löytyy liitteestä 7). Vastaajaa pyydettiin myös mainitsemaan, jos jokin mainituista palveluista oli joskus ollut ulkoistettuna, mutta myöhemmin siirretty sisäiseksi toiminnoksi. Kaikki yritykset ilmoittivat ulkoistavansa tällä hetkellä joitakin IT-palveluitaan. Keskimäärin yritykset olivat ulkoistaneet noin 3 palvelua. Eroa mikroyritysten ja yli 30 työntekijää työllistävien yritysten välillä oli paljon: mikroyritykset olivat ulkoistaneet keskimäärin 4 palvelua, kun taas suuremmat pienyritykset olivat ulkoistaneet keskimäärin 2 palvelua.

Haastattelun kahdesta ensimmäisestä kysymyksestä saadut vastaukset olivat järjestyksiltään hyvin samankaltaisia. Eniten yritysten käytössä olevia IT-palveluita oli myös suhteessa ulkoistettu lähes yhtä paljon. Kuten ensimmäisessä kysymyksessä, yleisimmin ulkoistettu palvelu oli sähköposti (6/10), mutta sen lisäksi runkoverkon ulkoistaminen (6/10) oli yhtä suosittua. Ensimmäisessä kysymyksessä, jossa kysyttiin, mitä IT-palveluita yrityksillä on käytössään, vain neljä vastaajaa oli maininnut verkot käytössä olevaksi IT-palveluksi, mutta useampi haastateltava näyttää muistaneensa verkot nimetessään ulkoistettuja IT-palveluita. Seuraavaksi ylei-

simpiä ulkoistettuja IT-palveluita oli palvelimien ylläpito (4/10). Neljän ulkoistavan yrityksen lisäksi yksi haastateltava kertoi palvelimien ylläpidon olleen aikaisemmin ulkoistettu palvelu, joka oli sittemmin päätetty siirtää yrityksen sisäiseksi. Muita mainittuja ulkoistettuja IT-palveluita olivat tietoturva (3/10), kotisivut (3/10), laitteistoapu (3/10) ja mikrotuki (2/10).

Vertaan tuloksia Joonas Kimingin pro gradu -tutkielmaan, jossa hän on tehnyt www-lomakekyselyn Suomessa yli 100 työntekijän yritysten tietohallinnosta vastaaville henkilöille. Kimingin (2005, 73) saamien tulosten mukaan yleisimmät ulkoistetut palvelut ovat palvelinten ylläpito (67 %) ja runkoverkon ylläpito (65 %). Sähköpostipalvelua ei esiinny lainkaan Kimingin saamissa vastauksissa, ilmeisesti siistä syystä, että se ei esiinny valmiina vastausvaihtoehtona hänen verkkolomakepohjassaan.

Tässä tutkimuksessa haastattelu oli rakennettu siten, ettei valmiita vastausvaihtoehtoja annettu ennalta, vaan haastateltavan täytyi keksiä vastauksensa itse. Tulokset ovat silti Kimingin tutkimuksen kanssa pitkälti yhteneviä, vaikka haastattelumenetelmä oli erilainen. Tuloksiin ei myöskään näyttänyt vaikuttavan merkittävästi haastateltujen yritysten kokoerot. Samoin kuin Kimingin tutkimuksessa kohderyhmänä olleet suuret yritykset, myös pienet yritykset näyttäisivät olevan halukkaita ulkoistamaan palvelimensa sekä verkkonsa. Näistä kahdesta yleisesti ulkoistetusta palvelusta ei ollut luopunut kuin yksi tähän tutkimukseen osallistuneista yrityksistä. Tämä viittaa siihen, että palvelimien ja verkon ulkoistaminen pysyvät todennäköisesti suosittuina ulkoistettuina palveluina pienyrityksissä vielä lähitulevaisuudessakin.

Toinen tutkimus siitä, mitä yritykset ulkoistavat mielellään, löytyi *IT-viikko*-verkkolehden artikkelista (Karvonen 2004). Artikkelin käsittelee IT-ulkoistustrendejä koskevaa tutkimusta, jossa haastateltiin monikansallisten yritysten ylintä johtoa. Artikkelin tutkimuksessa oli selvinyt, että verkkoa ja viestintäinfraa ulkoistetaan mieluiten. Seuraavaksi yleisintä oli tietoturvapalveluiden ja palvelimien hoidon ulkoistaminen. (Karvonen 2004.) Verkkojen ja palvelimien ulkoistaminen oli yleistä myös tässä tutkimuksessa haastatelluissa yrityksissä. Tietoturvapalvelut tulivat tuloksissa myös esille. Artikkelin tutkimuksen, Kimingin kyselyn ja tekemäni haastattelujen tulokset ovat suurelta osin yhteneviä: suurimpana poikkeuksena tutkimustuloksien välillä on sähköpostin ulkoistus. Näyttää siltä, ettei sähköpostia ole ulkoistettu suurissa yrityksissä yhtä innokkaasti kuin pienissä yrityksissä.

Kolmas kysymys koski edelleen samaa aihealuetta (Kysymyksen vastaukset on taulukoitu liitteessä 8). Haastateltavilta kysyttiin, puuttuuko heidän mielestään tarjonnasta joitakin palveluita, joita he olisivat halunneet hankkia, mutta joita ei ole ollut tarjolla. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä kerrottiin, että palveluidentarjonta on heidän mielestään riittävää, eikä palveluita juurikaan puutu. Kolme vastaajaa halusi kuitenkin kertoa, millaisia palveluita on vaikea hankkia tai millaiset palvelut heidän mielestään ovat kalliita. Yksi vastaajista toivoi

”enemmän huippuosaamista Apple-puolelle”, toisen mielestä oli hankalaa ja kallista löytää tekijää pienille ohjelmointitöille ja kolmas haluaisi, että nykyisien tarjolla olevien palveluiden käyttövarmuutta parannettaisiin ja käyttöä tehostettaisiin. Lisäksi tämä vastaaja kertoi, ettei ole löytänyt apua ilmaisten palveluiden ja ohjelmien valinnassa eikä käyttöönnotossa.

Haastateltavilta kysyttiin myös, miksi on he ovat valinneet ulkoistamisen ja juuri ne palvelut, jotka yritys on ulkoistanut (Kysymys 4:n vastaukset löytyvät liitteessä 9). Kaikki haastateltavat eivät antaneet syitä siihen, miksi ovat halunneet ulkoistaa, kun taas jotkut yrityksistä nimesivät kaksikin syytä ulkoistukseen. Vastausten lukumäärän keskiarvoksi tuli yksi syy yritystä kohden. Mikroyritykset, jotka olivat ulkoistaneet enemmän toimintojaan, nimesivät kaikki ainakin yhden syyn ulkoistamiselle. Kun taas yli 30 työntekijän yrityksistä vain yksi kertoi syyn siihen, miksi oli halunnut hankkia ulkoistetun palvelun. Kolme yrityksistä ei nimennyt syitä lainkaan. Haastatteluvastausten mukaan eniten ulkoistettiin siksi, ettei oma osaaminen riittä (3/10). Työn nopeutuminen ja helpottuminen oli syynä kahdella vastaajalla kymmenestä. Samoin (2/10) vastasi syyksi varmuuden ja laadun parantumisen. Muita, yksittäisiä vastaajien kertomia syitä ulkoistamiselle olivat työmäärän väheneminen (1/10) sekä se, että yrityksen oli pakko hankkia palvelu muualta (1/10) ja se, ettei vastuuhenkilöltä vaadittaisi jatkuvaa läsnäoloa (1/10).

Kysymyksen ulkoistamisen syistä, esitti myös Kiminki pro gradu -tutkimuksessaan. Kimingin ulkoistussyistä saamia tuloksia käytän vertailuaineistona omia haastatteluvastauksia analysoidessani. Kuten jo tässä kappaleessa aikaisemmin olen todennut, Kimingin haastattelukysymysten esittelytapa on erilainen. Tämän tutkimuksen toteutusmuoto, henkilöhaastattelu, tarjosi haastateltavalle mahdollisuuden nimetä omia ulkoistussyitä valmiiden vastausten sijaan, tai jos ulkoistussyitä ei ollut tiedossa, pystyi haastateltava jättämään syyn nimeämättäkin. Lisäksi Kimingin haastattelemat henkilöt työskentelivät yli 100 työntekijän yrityksissä, mikä näkyy vastauksissa yrityksen sisäisen osaamisen laajempuna spektrinä. Tutkimuksien erot aiheuttavat eriävyyksiä saaduissa vastauksissa, mutta koska Kimingin esittämä kysymys on sama, on saatu tieto pääosin vertailukelpoista.

Kimingin tutkimuksessa ensisijaiseksi ulkoistuksen syyksi nimettiin järjestelmien ja käytettävyyden parantuminen (Kiminki 2005, 33). Kun vastausta vertaa tämän työn haastattelun vastauksiin, tulosten voi huomata olevan osittain samanlaisia. Tekemässäni haastattelussa haastateltavat kertoivat ulkoistussyiksi palvelun toiminnan varmuuden ja laadun parantumisen. Nämä syyt olivat kuitenkin haastattelemini työntekijöiden vastauksissa vasta toissijaisia ulkoistamisen syitä. Tässä haastattelussa oli mukana kuusi mikroyritystä, joissa työskentelee alle 30 henkeä. Näiden mikroyritysten henkilöstömäärä on sen verran pieni, ettei niiltä löydy sisäisesti voimavaroja yhtä laajaan osaamiseen kuin suuremmissa yrityksissä. Koska pienissä yrityksissä henkilöstön määrä on suppeampi, on siten myös mahdollisien yrityksestä löytyvien

erityisosaajien lukumäärä pienempi. Aiheesta kirjoitetaan myös *Tietokone*-verkkolehdessä. Sen mukaan pienten ja keskisuurien yritysten ongelma on yrityksen sisäisten resurssien ja osaamisen löytymisen vaikeus, mikä johtuu siitä, että tietotekniikasta vastaa usein vain yksi ihminen (Tietokone 2003, 2). Haastattelemistani mikroyrityksistä kolme mainitsikin juuri pääasiallisesti ulkoistuksen syyksi osaamisen puutteen työn tehostumisen sijaan.

Kimingin (2005, 33) tuloksissa tärkeysjärjestykseltään seuraavana ulkoistussyynä tuli henkilöstöresurssien vapautuminen muihin tehtäviin. Tämän tutkimuksen vastauksissa kyseinen syy esiintyi tässä haastattelussa vain yhdellä haastatelluista. Henkilöstömäärältään suuremmasta päästä olevan yrityksen IT-vastaava kertoi ulkoistamistarpeen syntyvän siitä, ettei hänen olisi tarpeellista olla jatkuvasti yrityksen toimistossa paikalla, vaan hän vapautuisi työskentelemään muuallakin, esimerkiksi yrityksen muissa toimipisteissä.

Vastauksista selviää, että pienten ja suurten yritysten ulkoistamisen syyt eroavat toisistaan. Mikroyrityksissä IT:sta vastaavat työntekijät toimivat tavallisesti useassa eri työtehtävässä. Haastattelun tuloksista käykin ilmi, että pienyritykset eivät ulkoistamalla IT:aa kuitenkaan pyri vapauttamaan työntekijöitään muihin työtehtäviin yhtä hanakasti kuin suuret yritykset. Haastatteluissa selvisi, että pienyritykset vastasivat yleisimmäksi ulkoistussyykseen osaamisen ostamisen ulkopuolelta: osaamista ostettiin pääasiassa paikkamaan pakolliseksi katsotun tiedon puuttumista. Myös Kimingin tutkimuksessa esiintyi verrannollisesti tämä ulkoistussy, mutta ei yleisimpänä ulkoistukseen johtaneena syynä. Kimingin saamissa vastauksissa mainittiin teknologiaosaamisen saaminen yritykseen vasta kolmantena. (Kiminki 2005, 33).

Tietokone-verkkojulkaisun artikkelissa kerrotaan IT-ulkoistuksen syitä erikokoisten yritysten ja liikejohdon näkökulmista. Sen mukaan ulkoistussyiden kärkeä kolmikon muodostaa joustavampien sovellutuksien käyttöönotto, parempi tiedon saanti ja kommunikaation kehittyminen. Vasta sen jälkeen tavoitellaan kulujen alenemista. (Karkimo 1-2.) Tässä tutkimuksessa olen tehnyt samankaltaisia havaintoja. Yleisesti suunta näyttäisi olevan sellainen, että yrityksen koko ja palvelua ostavan työntekijän työtehtävä eivät vaikuta yrityksen ulkoistussyihin merkittävästi. Ulkoistamisella halutaan saada yritykseen osaamista sekä helpottaa ja tehostaa työtä.

Tulokset eriävät kaikkien tutkimusten kesken hiukan, mutta se on selitettävissä haastateltavien yritysten kokojen ja kysymyksen esittelytapojen eroilla. Esimerkiksi jos samat Kimingin valmiin kysymyslomakkeen vastausvaihtoehdot olisi annettu myös tämän tutkimuksen henkilöhaastatteluun osallistuneille, olisivat hekin todennäköisesti vastanneet pääosin samalla tavalla kuin Kimingin kyselyyn osallistuneet. Tämän haastattelun vastaajien nimeämät ulkoistussyt ovat kuitenkin niitä, jotka heille tulivat tärkeimpinä haastattelutilanteessa mieleen.

Kun oli saatu tietoa siitä, miksi yritykset ulkoistavat, pyydettiin yrityksiä vastaamaan myös siihen, miksi toimintoja on mahdollisesti haluttu hoitaa sisäisesti (kysymys 5:en vastaukset löytyvät liitteestä 10). Tähän kysymykseen saatiin vastaukset kuudelta yritykseltä. Neljällä mikroyrityksistä ei ollut joko sisäisiä IT-palveluita lainkaan, tai he eivät osanneet nimetä syytä sille, miksi toiminnot hoidettiin sisäisesti. Syitä sisäistämiseen mainittiin yksi, lukuun ottamatta erästä haastateltavaa, joka nimesi kolme syytä sisäistykselle. Kaksi suurinta yritystä kertoi sisäistäneensä toimintoja, koska eivät olleet saaneet haluttua palvelukokonaisuutta palveluita tarjoavilta yrityksiltä. Kaksi yritystä kertoi sisäistäneensä jonkun toiminnon kustannussyistä ja kaksi totesi palvelun olevan luotettavampaa ja nopeampaa sisäisesti hoidettuna. Yksi yritys mainitsi syyksi sen, että haluavat itse hallinnoida kyseistä osa-aluetta ja yksi mainitsi palvelun laadun olevan sisäistettynä parempaa kuin IT-palveluita tarjoavilla yrityksillä. Syitä sisäistykseen mainittiin lähes yhtä paljon kuin syitä ulkoistukseenkin (8 sisäistyssyytä ja 10 ulkoistussyytä). Laatu ja nopeus esiintyivät molemmissa kategorioissa: toiset lisäsivät niitä ulkoistamalla ja toiset sisäistämällä.

Yhdeksällä haastatelluista yrityksistä oli sisäisiä IT-palveluita. Tämä on korkea luku pienten yritysten keskuudessa. Emce Solution Partner kartoitti pienten ja keskisuurten yritysten ulkoisia palveluita ja kartoituksessa selvisi, etteivät yritykset koe oman tietotekniikkansa omistamista tärkeäksi, vaan hankkivat mieluummin ulkoisia palveluita. (Karkimo 2009b, 1.) Koska haastatelluissa yrityksissä on runsaasti sisäisiä palveluita, vaikeutuu sen arviointi, ovatko sisäisesti IT:nsä hoitavat tyytyväisempiä useampaan palvelu osa-alueeseen kuin ulkoistettuja palveluita käyttävät yritykset. *Tietokone*-lehden artikkelissa tästä aiheesta kerrotaan kuitenkin, että 41 % ulkoistavista yrityksistä kokee, etteivät IT-projektit onnistu odotusten mukaisesti ja tulokset jäävät odotettua huonommiksi. Vastaava luku pääosin sisäisiä projekteja tekevissä yrityksissä oli 19 %. (Lehto 2008, 1–2.) Sen mukaan sisäiset projektit olisivat paremmin suunniteltuja ja toteutettuja. Myös yrityksen lähtötavoitteet säilyvät helpommin, kun ei jouduta tilanteeseen, jossa yrityksen tarvitsisi pohtia sitä, tinkivätkö he hinnasta vai laadusta.

Yllättävää haastattelun vastauksissa oli, että yritykset sisäistivät toimintojaan kustannussyistä, mutta kukaan ei maininnut kuitenkaan ulkoistaneensa toimintojaan tästä syystä. Kimingin tutkimuksessa (2005, 33) vastaajien mukaan kustannussäästöjä haettiin ulkoistamisella, mutta se oli selkeästi vähemmän yleisten ulkoistussyiden joukossa. Lisäksi *Digitodaystä* löytynyt artikkeli esittelee PA Consultingin tekemää ulkoitustutkimusta, jossa 76 % vastaajista oli sanonut ulkoistuksellaan pyrkivänsä kustannussäästöihin (Ihanus 2006, 1). Tästä syystä johtuen olisi voinut kuvitella, että haastateltavat olisivat maininneet pyrkivänsä ulkoistamisella kustannussäästöihin. Koska haastateltavat eivät maininneet kustannussäästöjä syyksi, se kertoo ainoastaan siitä, että ulkoistuksissa on ajateltu laadun olevan hintaa tärkeämpi. *Digitodayssa* kirjoitetaan, että näyttää siltä, kuin ulkoistuspalvelumarkkinat olisivat kypsyneet. Palvelusi-

sällöt standardisoituvat ja hintavaihtelut pienentyvät: se auttaa palvelutason ja kyvykkyyden säilymistä pääasiallisina kriteereinä palveluntarjoajan valintatilanteessa. (Andersson 2009, 1–2.)

Pienelle yritykselle IT:n ulkoistus ei mahdollisesti edes ole niin edullista, että se olisi merkittävä ulkoistussyy. Kuten kappaleessa 2.2 mainittiin, suuret palveluntarjoajat eivät ole yhtä kiinnostuneita pienistä yrityksistä kuin suuria sopimuksia tilaavista isoista asiakasyrityksistä. Pienistä yrityksistä on vaikeampi saada kannattavia asiakkaita, ja tämä vaikuttaa hintaan (Lagus 2007, 1–2). Palveluntarjoajat alentavat usein kappalehintojansa, kun käyttäjämäärät lisääntyvät huomattavasti. Pienellä yrityksellä käyttäjien lukumäärä pysyy pienenä, jolloin pieni yritys jää ilman tukkualennuksia ja päätyy maksamaan kalliimpaa alkuperäishintaa. Se, että hinnat saattavat olla konkreettisesti alempia suurelle yritykselle kuin pienelle, mahdollistaa sen, että suuren yrityksen on helpompi sanoa ulkoistuspäätökseen vaikuttaneen kustannussyyt. Pienen, alle 100 työntekijän yrityksessä, ulkoistamisella ei saavuteta välttämättä merkittävän suurta säästöä. Todennäköisesti tämä vaikuttaa siihen, etteivät pienet yritykset koe rahan säästämistä ulkoistusprojektin avulla merkittäväksi ulkoistussyyksi.

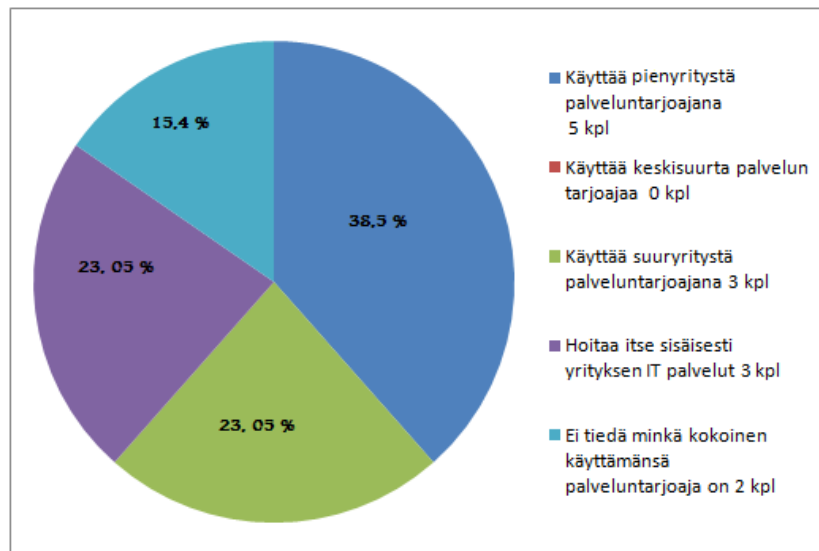
6.1.2 Käytetyt palveluntarjoajat tai sisäiset resurssit

Yritysten ulkoistuksen taustatietojen kartoittamisen jälkeen haastatelluilta tiedusteltiin asioita siitä yrityksestä, jolta ulkoistetut palvelut on ostettu. Jos yritys ei ollut ostanut ulkoistettuja palveluita tai käytti pääasiallisesti sisäisiä IT-palveluita, kysyttiin haastateltavalta sisäisistä toimintaresursseista tarkennusta. Kappaleessa käsitellään kysymykset 6–9.

(Kysymyksen 6 vastaukset on taulukoitu liitteeseen 11.) Kysymys koski palveluita toimittavan ulkoisen yrityksen henkilöstömäärää. Tällä tarkoitettiin sitä, ostivatko haastateltavat yritykset palvelunsa pieneltä, keskisuurelta vai suurelta palveluntarjoajalta. Suurin osa haastatelluista tiesi, minkä kokoisilta palveluntarjoajilta he olivat hankkineet IT-palveluita. Ainoastaan yksi haastateltava ei tiennyt lainkaan, minkä kokoisia heidän palveluntarjoajansa ovat, ja toinen haastateltava tiesi, minkä kokoista yritystä he käyttävät osaan ostetuista palveluista, mutta ei osannut kertoa toisen palveluntarjoajan kokoa. Pääasiallisesti yritykset olivat kuitenkin tietoisia käyttämiensä yritysten henkilöstömäärästä, ja kaksi yritystä mainitsi sen olleen yhtenä syynä palveluntarjoajaa valittaessa. Neljä kuudesta mikroyrityksestä oli valinnut palveluntarjoajaksi pienen yrityksen, ja yksi kertoi käyttävänsä sekä suuria että pieniä yrityksiä ulkoistaessaan. Pientä palveluntarjoajaa kertoi käyttävänsä vain yksi suurempi, yli 60 työntekijän yritys. Muut suuremmat 30–100 työntekijän yritykset käyttivät suuria yrityksiä tai hoitivat IT:n sisäisesti. Keskisuuria yrityksiä ei kukaan haastateltavista kertonut käytettävän yrityksessä. Kaksi haastateltavaa kertoi yrityksen sisäistäneen IT:nsä täysin: näitä olivat yksi

mikroyritys ja yksi yli 30 työntekijän yritys. Seitsemän yritystä oli ulkoistanut IT-palvelut ja toinen yli 30 työntekijän yrityksistä kertoi käyttävänsä molempia ratkaisumalleja.

Kuvio 2. Palveluntarjoajien koot esitettynä ympyräkaaviossa.



Palveluntarjoajien koon lisäksi kysyin haastatelluilta, mitkä ominaisuudet vaikuttavat siihen, että haastateltavat valitsevat juuri tietyn palveluntarjoajan toimittamaan yritykseensä ulkoistettuja IT-palveluita (Kysymys 7:n vastaukset taulukoituna löytyvät liitteestä 12). Viisi haastateltavista mainitsi useita syitä ja loput viisi haastateltavaa nimesivät yhden valintaperusteen. Tässä kysymyksessä tärkeimmäksi tekijäksi haastatellut kertoivat ostettavan palvelunhinnan: sillä oli merkitystä neljälle haastateltavalle palvelun hankintatilanteessa. Kolme vastasi myös yrityksen luotettavuuden olevan tärkeää ja kolme puolestaan tuttavilta tai yhteistyökumppaneilta saatujen suositusten. Muita yrityksen ja palvelun hankintaan vaikuttaneita syitä olivat yrityksen hyvä asiakaspalvelu (2), suuri palveluntarjoajan koko (1), pieni palveluntarjoajan koko (1), yrityksen tunnettuus osaamisestaan (1) ja yrityksen tunnettuus laadustaan (1). Yksi vastaajista kertoi valitsevan palveluntarjoajansa sillä perusteella, kuka pystyy toimittamaan yrityksen tarvitsemia harvinaisempia IT-palveluita (1) ja yksi haastateltava kertoi ottaneensa ensimmäisen mahdollisen palveluntarjoajan haluamalleen palvelulle. Yksi haastateltava vastasi myös, ettei tiedä, miksi juuri tämä ulkoistetun palvelun tarjoaja ja kyseinen valittu palvelu oli hankittu.

Tuloksista näkyy, että vaikka ulkoistus aloitetaan hakemalla tehokkuutta ja laatua, halpa hinta kuitenkin ratkaisee useasti ostotilanteessa. Halvan hinnan ja hyvän laadun yhteydestä on kirjoitettu *Tietoviikko*- verkkojulkaisussa. Jos ulkoitusprojektin aikana ei saada selvyyttä siitä, mitä ulkoistuksella haetaan, syntyy usein mahdollisimman edullinen sopimus. Se ei kuitenkaan ole kummankaan osapuolen etujen mukaista. (Tietoviikko 2003, 4.) Kaiken kaikkiaan

haastateltavat tiesivät kohtalaisen hyvin, millaisia ominaisuuksia he valitsemaltaan toimittajalta halusivat. Monet haastatellut kertoivat kuitenkin valinneensa palveluntarjoajan jo kauan aikaa sitten, eivätkä olleet vaihtaneet tai kilpailuttaneet toimittajaa sen jälkeen. Ainostaan yksi haastateltu kertoi kilpailuttavansa jatkuvasti ja vaihtaneensakin palveluntarjoajaa lähes joka toimintavuoden aikana. Toisaalta eräs haastateltava kertoi käyttäneensä samaa palveluntarjoajaa jo yli kymmenen vuoden ajan.

Viisi haastateltua kertoi käyttäneensä samaa tai samoja palveluntarjoajia aina IT-palveluita hankkiessaan. Yksi kertoi vaihtaneensa pitkään käytetyn palveluntarjoajan, koska sisäisti ulkoa ostetut toiminnot. Kolme kertoi myös kilpailuttavansa, mutta käyttävänsä ensisijaisesti tuttuja yhteistyökumppaneita palveluita hankkiessaan. Heistä ainoastaan yksi mainitsi joskus vaihtaneensa palveluntarjoajaa jo olemassa olevan palvelun kilpailutuksen yhteydessä.

Haastateltavien vastaukset palveluntarjoajan valintaperusteista eivät periaatteessa ole ristiriitaisia. Haastatellut yritykset voivat tehdä tulevaisuuden hankintansa ja ovat voineet tehdä alkuperäisen yhteistyökumppanin valinnan ilmoittamiensa perusteiden mukaisesti. Käytännössä on kuitenkin mahdotonta sanoa, täyttävätkö toimittavat yritykset samat haastateltujen kertomat kriteerit vielä esimerkiksi neljän tai kahdenkymmenen vuoden päästä. Tutkimukseni en tutustunut haastateltavien käyttämiin palveluntarjoajiin asian varmistamiseksi. Seuraava kysymys käsittelee haastateltavien asiakastyytyväisyyttä ja sen yhteydessä pohdin vielä lisää, millaisia vaikutuksia voi olla sillä, että käytetään samaa palveluntarjoajaa useiden vuosien ajan.

Kahdeksannessa kysymyksessä (Vastaukset löytyvät liitteestä 13) tiedusteltiin sitä, kuinka tyytyväisiä haastateltavat ovat palveluita tarjoavan yritykseen tai yrityksen sisäisiin IT-palveluihin ja niiden järjestelyihin. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki. Suurin osa haastatelluista antoi useamman kuin yhden vastauksen, keskimäärin vastauksia saatiin 2 yhdeltä haastateltavalta. Kahdeksan vastaajaa kymmenestä kertoi tällä hetkellä olevansa tyytyväinen yrityksensä IT-palveluiden tilaan. Yksi vastaajista sanoi olleensa aikaisemmin tyytymätön, mutta kun palveluntarjoajaa vaihdettiin, palvelun taso parani ja vastaaja oli tällä hetkellä tyytyväinen. Hän kertoi aikaisemman tyytymättömyytensä johtuneen liian pitkistä palveluajoista ja yleisistä asiakaspalveluongelmista. Yksi vastaaja ei halunnut kertoa, kuinka tyytyväinen on käytössään oleviin IT-palveluihin, mutta vastasi, mihin ei ollut tyytyväinen. Tyytymättömyyttä aiheutti liian pitkät palveluajat, ulkoistusprosessia haitanneet ongelmat, tekniset ongelmat ja asiakaspalveluongelmat. Ainoastaan yksi käyttäjä sanoi olevansa tällä hetkellä tyytymätön käyttämiinsä IT-palveluihin. Syiksi hän mainitsi hinnan, asiakaspalveluongelmat ja tekniset ongelmat.

Kahdeksasta tyytyväisestä vastaajasta viisi mainitsi erillisiä osa-alueita, johon ei ollut tyytyväinen. Nämä tyytymättömyyttä herättävät osa-alueet, muuten tyytyväisten vastaajien (8 kpl) keskuudessa olivat liian pitkät palveluajat (2/8), palvelinongelmat (1/8), hinta (2/8), asiakaspalveluongelmat (1/8) ja ulkoistuksen käyttöönoton aikana ilmenneet ongelmat (1/8). Näihin vastauksiin ei ole laskettu mukaan IT-palveluihin tyytymättömän vastauksia, eikä myöskään sen haastateltavan vastausta, joka ei maininnut lainkaan, onko tyytyväinen vai ei käytössä oleviin IT-palveluihin.

Haastatellut vastasivat pääosin olevansa tyytyväisiä IT-palveluihinsa ja niiden järjestelyihin. Tyytymättömyyttä herättäviä asioita nimettiin haastatteluissa kuitenkin yhteensä 15 kappaletta. Tulokset ovat hämmentäviä, koska on vaikea ymmärtää, miksi haastatellut vastasivat olevansa täysin tyytyväisiä IT-palveluihinsa, vaikka he nimesivätkin useita osa-alueita, joihin ovat tyytymättömiä.

*Tietokonelehd*en artikkelissa Market-Visionin tutkimuspäällikkö Elina Mäkelä kertoo tutkimuksesta, jossa tutkittiin yritysten ulkoistuspalveluiden tarjoajan valintaprosessista. Tutkimuksessa oli selvinnyt, että ennalta määriteltyjä valintaperusteita oli käyttänyt 61 % ulkoistajista. Neljannes ei ollut kilpailuttanut tarjoajia lainkaan, vaan oli tyytynyt aikaisempaan palveluntarjoajaansa. (Tietokone 2003, 7.) Kuten edellisen kysymyksen purun yhteydessä todettiin, myös tässä tutkimuksessa haastatellut olivat käyttäneet samoja palveluita tarjoavia yrityksiä pitkään. *Tietokonelehd*en samassa artikkelissa kerrotaan, että viidennes tietotekniikkaansa ulkoistaneista ei ole tehnyt tavoitemäärittelyä ennen ulkoistamista, ja siksi heidän on ollut vaikeata verrata työn tuloksia mihinkään (Tietokone 2003, 7). On hyvin mahdollista että myöskään haastattelemani yritykset eivät olleet tehneet tavoitemäärittelyä ja se saattaisi olla syynä ristiriitaisuuksiin, joita haastateltavien vastauksissa ilmenee. Esimerkiksi yksi haastatelluista kertoi tyytyväisyydestään lauseella: ”Jos se ei ole rikki, niin ei sitä tarvitse korjata.” Kuitenkin haastattelun edetessä sama haastateltava kertoi olleensa aikaisemmin ollut tyytymätön neljään eri osa-alueeseen, mutta ei ollut silti vaihtanut palveluntarjoajaansa. Mainitsemiensa ongelmien haastateltu kertoi jo ajan myötä enimmäkseen parantuneen ja tyytyväisyyden palveluihin taas lisääntyneen. Haastatteluista selvisi, että jos IT-palvelut toimivat pääpiirteittäin, eikä muuta vertailupohjaa edes välttämättä ole, koetaan yrityksissä näennäistä tyytyväisyyttä. Toisaalta voi olla myös mahdollista, etteivät yritykset halua nähdä vaivaa lähtemällä kilpailuttamaan sisäisiä tai ulkoisia IT-palveluitaan kokeillakseen, saavatko he paremman palvelun jostain muualta.

Mietin muitakin mahdollisia selityksiä saamilleni risteäville asiakastyytyväisyys kysymyksen tuloksille. Esimerkiksi *Tietokone*-lehden jo tutuksi tullessa verkkojulkaisussa kirjoitetaan myös siitä, että IT-johto on yleensä tyytyväisempi ulkoistukseen kuin liiketoimintajohto. Tietohallintojohto ajatteli ulkoistuksen vastanneen odotustasoa, kun taas liiketoimintajohto oli

tyytymätön. Liiketoimintajohdon mielestä loppukäyttäjien tyytyväisyys ei ollut noussut, eikä keskittyminen ydinosaamiseen toteutunut. (Tietokone 2003, 8.)

Tässä tutkimuksessa haastateltiin IT:sta vastaavia työntekijöitä riippumatta siitä, mikä oli heidän työnimikkeensä. Artikkelin havaintojen pohjalta halusin vielä nähdä, onko vastaavaa eroa nähtävissä tämän tutkimuksen haastattelutuloksissa. Tällä tarkoitan sitä, että onko haastateltavien vastauksiin vaikuttanut se, että kuusi haastateltavaa kymmenestä kertoi työskentelevänsä pääasiallisesti yrityksessä muun kuin IT:n parissa. Sen selvittämiseksi erottelin kaikista vastauksista niiden henkilöiden vastaukset, jotka työskentelivät vain IT:n parissa ja ne, jotka pääasiassa työskentelivät muissa työtehtävissä. Tuloksista laskettiin erikseen tyytymättömyyttä herättävien osa-alueiden lukumäärä IT-työntekijöiden ja muiden työtehtävien parissa työskentelevien kesken.

IT-työntekijöitä oli neljä kappaletta ja he antoivat yhteensä viisi vastausta tyytymättömyyttä herättäviin osa-alueisiin, siis yhteensä 1,25 vastausta haastateltavaa kohden. Haastateltavia, jotka työskentelivät sekä IT:n että jonkun muun työtehtävän parissa, oli myös neljä. He antoivat seitsemän vastausta ja eli 1,75 vastausta haastateltavaa kohden. Täysin muissa työtehtävissä työskenteleviä oli kaksi haastateltavista ja heiltä saatuja vastauksia oli kolme kappaletta eli 1,5 vastausta haastateltavalta. Koska vastaajia on vain kymmenen, lukujen erot eivät ole suuria. Esitänkin luvut prosentteina, jotta niiden väliset erot näkyisivät selvemmin.

Pelkästään IT:an kanssa työskentelevien haastateltavien tyytyväisyys oli 40 % suurempi kuin useampaa työtehtävää hoitavien haastateltavien. Tulokset ovat siis yhteneviä artikkelin tutkimuksen kanssa. IT:aa pelkästään hoitavat haastatellut olivat tyytyväisimpiä IT-palveluihinsa. Seuraavana tulivat ne, jotka työskentelivät täysin toisissa työtehtävissä: nämä haastatellut olivat keskimäärin 20 % tyytymättömämpiä ensimmäiseen vastaajaryhmään eli vain IT:an parissa työskenteleviin haastateltuihin verrattuna. Kaikkein tyytymättömiä IT-palveluihinsa olivat ne työntekijät, jotka jakoivat aikansa sekä IT:n hoidon ja jonkun muun työtehtävän kanssa. *Tietokonelehd*en tutkimuksen ja haastattelujeni vastausten perusteella voi sanoa, että jos kaikki tutkimuksessa haastateltavat työntekijät olisivat olleet vain IT:aa hoitavia työntekijöitä, olisivat ristiriitaiset vastaukset vähentyneet.

Osa haastateltavista kertoi jo edellisen kysymyksen aikana mielipiteensä palveluntarjoajien hintatasosta. Näiltäkin vastaajilta kysyttiin kuitenkin vielä erikseen, kokevatko he palveluntarjoajien hinnat sopiviksi (Kysymys 9:n vastaukset ovat liitteessä 14.). Vastauksia haastateltavat antoivat keskimäärin yhden, mutta kaksi haastateltavaa halusi tehdä eron suurien ja pienien palveluntarjoajien välille: he antoivat kaksi vastausta. Kolme kahdestatoista vastaajasta koki saavansa rahoilleen hyvää vastiketta. Näistä vastaajista yksi kuitenkin erotteli pois suuret palveluntarjoajat. Erään vastaajan mielestä hinnat olivat yleisesti melko edullisia,

mutta hän yhtyy kuitenkin kahden muun haastateltavan mielipiteeseen siitä, että suurien palveluntarjoajien hinnat ovat liian kalliita. Eli kolmessa kahdestatoista vastauksesta vastaaja ei ollut tyytyväinen erityisesti suurien palveluntarjoajien hintoihin.

Yleiseen hintatyytymättömyyteen johtaneita tekijöitä on varmasti useita, mutta aiheesta ei löytynyt kovinkaan paljoa ajankohtaista tutkimustietoa. Yhtenä selityksenä voidaan kuitenkin mainita sopimushinnoittelu, josta kirjoitetaan *IT-viikossa*. Tutkimusyritys Market-Visionin mukaan puolet heidän kyselynsä osallistuneista yrityksistä kertoi sitovansa palvelun hinnoittelun tulosten mittaukseen. Tutkimuksessa kerrottiin, että mitä suurempi asiakasyritys oli, sitä yleisempiä olivat tällaiset kytkökset. 75 % suurista yrityksistä, mutta vain kolmannes pienistä yrityksistä, määrittelee maksun sovittuun palvelutasoon pääsyn mukaan. (Lagus 2007, 3.) Pienet yritykset saavat siis harvemmin sopimuksella sovittua hinnanalennusta, jos palveluntarjoaja ei toimita palveluitaan sovittulla tasolla. Toinen mahdollinen selitys hintatyytymättömyydelle on myös suurien palveluntarjoajien hinnoittelumenettely, josta olen jo aikaisemmin tässä kappaleessa kirjoittanut. Moni suuri yritys tekee asiakkailleen tukkutarjouksia, joihin pienet yritykset eivät henkilöstönsä vähäisyyden vuoksi voi tarttua, ja he joutuvat siksi tyytymään täyteen hintaan. Kaiken kaikkiaan palveluntarjoajien hinta- ja laatutasoon oli tyytymättömiä viisi kahdestatoista vastanneesta. Tässä vastaajaryhmässä ei näyttänyt olevan merkitystä yrityksen koolla. Mikroyrityksien haastateltavat antoivat yhtä hajautuvasti vastauksia tyytyväisyydestään kuin suurempienkin pienyrityksien haastateltavat.

Kysymys kymmenen koski palveluiden saatavuutta (Kysymyksen vastaukset löytyvät liitteestä 15.). Vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että tarvittavia palveluita on saatavilla tai helppo tuottaa. Yhdeksän kymmenestä sanoi löytävänsä helposti palveluntarjoajansa ja palvelunsa. Yksi heistä kuitenkin kertoi palveluiden ja toimittajien olevan helposti saatavilla, mutta hän kuvailee tarjonnasta valitsemista työlääksi. Haastateltu kertoi palveluntarjoajien ja palveluiden valinnasta seuraavasti: ” Se on oikeastaan sellaista jatkuvaa markkinatilanteen tutkimusta ja tuotteiden testailua.” Ainostaan yksi vastaaja koki, että palveluita ei ole hyvin saatavilla. Syyksi hän mainitsi sen, että yritys on Apple-käyttäjä, eikä tarjonta ole yhtä runsasta. Vaikka palveluita on paljon tarjolla ja haastateltuja lähestyttiin usein palveluntarjoajien taholta, on yllättävää, ettei useampi vastaaja kokenut palveluntarjoajan ja palvelun hankkimista haastavammaksi.

Jos yhteistyökumppanin valitsee väärin perustein, voi ostava yritys pian joutua hankkimaan uuden toimittajan. Ulkoistusprojektissa kannattaa miettiä, onko yhteistyökumppanin koko sopiva, jos toinen osapuoli on huomattavasti suurempi. Tällöin voi olla, että pienempi osapuoli ei koe olevansa yhtä tärkeä kuin yhteistyökumppaniksi valittu yritys. Myös palveluntarjoajan osaaminen ja resurssit kannattaa varmistaa, jotta voidaan sanoa kumppanin olevan strategisesti yhteensopiva. Apuna valinnassa monet mahdollisista ostajista kysyvät palveluntarjoajal-

ta olemassa olevaa asiakasta, jonka kanssa jutellessa voidaan saada käsitys siitä, kuinka toimittaja on lupauksensa aikaisemmin pitänyt. (Tietokone 2003, 5.) Vanhan asiakkaan haastattelu on edullinen korvike maksulliselle konsulttiavulle, erityisesti pienelle yritykselle ja palveluitaan pienelle yritykselle tarjoavalle toimittajalle, koska ulkoistusprojektien budjetit ovat usein pienyritysten kohdalla pieniä, eivätkä sisällä maksullisia konsultteja.

6.1.3 Yritysten IT-palveluiden tulevaisuudennäkymiä

Kun haastateltavien nykytilaa oli kartoitettu, tiedusteltiin haastateltavilta heidän käsityksiään tulevaisuudennäkymistä (Kysymykset 11–12).

Seuraavaksi kysyttiin (Kysymyksen numero 11 vastaukset löytyvät liitteestä 16.), miten haastateltava aikoi toimia, jos tulevaisuudessa syntyisi uusi palveluntarve. Tähän kysymykseen haastateltavat antoivat keskimäärin kaksi vastausta, mutta vastausten määrä saattoi vaihdella myös yhdestä vastauksesta kolmeen vastaukseen. Haastateltavia ei pyydetty kertomaan asioita tärkeysjärjestyksessä, vaan heitä pyydettiin mainitsemaan ainoastaan niitä toimia, joita he tekisivät palvelun ja sen tarjoajan löytämisen eteen. Vastausten perusteella suosituin ratkaisu oli keskustella palveluntarpeesta tuttavien ja kollegoiden kanssa (4/10). Seuraavaksi yleisintä oli pyytää suosituksia yhteistyökumppaneilta (3/10) ja käyttää Internetin hakukoneita palveluntarjoajaa etsittäessä (3/10). Muita yleisimpiä vastauksia olivat: hintojen selvittäminen palveluntarjoajilta (2/10), haastateltavan yhteydenotto jo käyttämäänsä palveluntarjoajaan (2/10) ja haastateltavan yhteydenotto aikaisemmin häntä lähestyneisiin palveluntarjoajiin (2/10). Lisäksi yksi haastateltava kertoi pyytävänsä aikaisemmin suositelluilta yrityksiltä tarjouksia (1/10). Eräs haastateltavista ei puolestaan ollut valmis tekemään mitään löytääkseen palveluntarjoajan tai palvelun (1/10).

Yritykset eivät ole vastausten perusteella kovinkaan kiinnostuneita etsimään uusia palveluntarjoajia, vaan käyttävät mieluummin jo palvelua etsiessään ja palveluvaihtoehtoja harkitessaan tuttuja tai suositeltuja yrityksiä. Lähtökohtaisesti tämä oli odotettavissa, sillä kuten aikaisemmin tässä tutkimuksessa selvisi, palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat vahvasti tuttavilta ja yhteistyökumppaneilta kuullut mielipiteet. Hintakilpailun kovetessa olisi kuitenkin voinut ajatella, että yritykset olisivat palveluntarjoajia etsiessään olleet kiinnostuneempia ottamaan yhteyttä myös uusiin, tuntemattomiin palveluntarjoajiin.

Digitodayn (Reiss 2006, 2) artikkelissa kerrotaan IT-palveluiden hintojen laskusta. Artikkelissa Prisma Researchin mukaan asiakkaiden ja IT-palvelutalojen yhteisyrityksilleen tekemät vaatimukset hinnanalennuksista ovat tehonneet ja hinnat ovat laskeneet. Osasyiksi mainitaan myös IT-palvelutalojen toimintamallien muutokset, keskittymiset, uudet tekniikat, palvelutalojen oma ulkomaille ulkoistaminen ja intialaisten yritysten saapuminen markkinoille. (Reiss 2006, 2.)

Tulevaisuudennäkymiä kartoitettiin kysymyksellä 12 (Vastaukset löytyvät liitteestä 17.), jossa haastateltavilta kysyttiin, uskovatko he hankkivansa yrityksen käyttöön jonkin uuden palvelun lähitulevaisuudessa. Haastattelut ajoittuivat alkuvuoteen 2009, jolloin oli juuri tapahtunut maailmanlaajuinen pörssiromahdus ja siitä seurannut talouskriisi. Tämän taloudellisen tilanteen vaikutuksista hankintoihin ei kysytty erikseen haastateltavilta. Mainittakoon kuitenkin, että ainakin kaksi vastaajaa kertoi talouskriisin vaikuttavan enemmän tai vähemmän mahdollisiin tulevaisuudenhankintoihin.

Laman vaikutuksesta IT-palveluihin kirjoitetaan *Tietoviikko*-verkkojulkaisussa. Artikkelissa kehoitetaan, että talouskriisin aikana olisi hyvä keskittyä oikein valittuihin harkinnanvaraisiin IT-hankintoihin ja että olisi tärkeää välttää radikaaleja kustannusleikkauksia. Artikkelissa kerrotaan myös, että liiketoiminnan säästötoimenpiteet ovat usein IT-sidonnaisia. IT:ssä säästetään työvälineissä ja liiketoiminnan tehostamisen tavoissa. Kun IT-budjettia leikataan rajusti, tällaisten säästöjen syntyminen vaikeutuu. (Siltala 2009, 1–4.)

Vastauksia saatiin kahdeksalta haastatellulta. Kaksi haastateltavaa eivät vastanneet tulevaisuuden hankintojaan koskevaan kysymykseen lainkaan. Tulevista hankinnoistaan kertoessaan mikroyritysten ja suurempien pienyritysten haastateltavien vastausten välillä oli merkittäviä eroja. Pienemmät yritykset vastasivat kaikki, etteivät usko joko lainkaan ottavansa uusia ratkaisuja käyttöönsä (2/8) tai eivät osaa sanoa, tekevätkö uusia hankintoja sisäisesti tai ulkoisesti (3/8). Ainostaan yksi mikroyrityksen IT-vastaava kertoi uuden ohjelmiston hankinnasta. Yli 60 henkeä työllistävät kaksi suurinta yritystä kertoivat puolestaan hankkivansa tulevaisuudessa useamman kuin yhden uuden ratkaisun. Ensimmäinen haastateltava vastasi tulevien hankintojen olevan ohjelmisto-, laite- ja verkkohankintoja. Toinen suuremman yrityksen haastateltava vastasi tulevaisuudessa käyttöönotettavan ratkaisun olevan VOIP. Lisäksi hän kertoi, että muutakin on suunniteltu hankittavan, mutta ei halunnut tarkentaa sen enempää vastaustaan.

6.1.4 Avoimet kommentit aiheesta

Lopuksi haastateltavat saivat vielä halutessaan antaa avoimia kommentteja aiheesta (Kysymys 13:n vastaukset löytyvät liitteestä 18.). Seitsemän kymmenestä haastateltavasta vastasi tähän kysymykseen kertomalla jotain haastattelun aiheeseen liittyvää. Kolme haastateltavaa vastasi, ettei heillä ole enää muuta lisättävää haastatteluun. Eräs haastateltava halusi kertoa, että he olivat yrityksessään vaihtaneet kotimaisen sähköpostipalveluntarjoajan ilmaiseen google-mailiin. Tämä haastateltava yritys ei varmasti ole yksin päätöksensä kanssa. Ilmaisia palveluita on tarjolla jonkin verran: niitä löytyy esimerkiksi helposti Internetin hakukoneilla.

Toinen kysymykseen vastannut haastateltava totesi vain, että he ovat tyytyväisiä. Ainoastaan ohjelmavirheet aiheuttavat heille ongelmia.

Kolmas vastannut halusi kertoa yrityksen kiinnostuksesta videoneuvotteluihin. Hankintapäätöksiä ei ole tehty yrityksessä, vaan palveluun ollaan vasta tutustumassa. Videoneuvottelut ovatkin nyt ajankohtaisia. *Digitodayssa* kirjoitetaan Elisan ottaneen käyttöön Ciscon TelePresens-järjestelmän. Yrityksessä halutaan korvata matkustelua virtuaalisella läsnäololla. Järjestelmän käyttöönotto maksoi joitakin satoja tuhansia euroja Elisalle. Heidän laskujensa mukaan kokouksiin osallistuminen vie kulkuneuvoilla 16 tuntia ja 1800–1400 euroa, kun virtuaaliläsnäololla kokoukseen osallistumiseen kuluu kahdeksan tuntia ja se maksaa noin 800 euroa. (Nikulainen 2008, 1–2.) Videoneuvottelu on myös luontoystävällisempi vaihtoehto, sillä siinä ei aiheuteta ylimääräisiä hiilidioksidipäästöjä (Nikulainen 2008, 2). Samassa Internet-julkaisussa kerrotaan myös OP-Pohjolan alkaneen käyttää videoneuvotteluja samoista syistä. Lisäksi he uskovat lisäävänsä keskustelua ja yhteistyötä toimipaikkojensa välillä (Linnake 2008c, 1–2). Pienemmän yrityksen kannattaa ehkä miettiä edullisempia vaihtoehtoja, kuin Elisan valitsema TelePresens ellei yrityksen matkakustannukset ole todella korkeat. Artikkelissa mainittujen summien mukaan, TelePresensin avulla säästöä syntyy noin 1000€ henkilöä kohden yhdestä kokouksesta. Kokouksia, joihin yrityksestä osallistuu yksi henkilö, olisi siis oltava 100 kappaletta ennen kuin säästöjä alkaisi kertyä. Artikkelissa Ciscolta kerrotaankin löytyvän halvempiakin ratkaisuja yrityksille, kuten Live meeting -palvelu. (Nikulainen 2008c, 1.)

Kaksi muuta vastaajaa kertoivat käyttämistään ratkaisuista: Toinen mainitsi ottavansa nyt käyttöönsä Etrans-palvelun saadakseen uusia asiakasrajapintoja ja toinen haastateltava kertoi käyttämästään ERP:istä. ERP:in hyödyntäminen aiheuttaa yrityksessä jatkuvaa muutosta.

Viimeinen vastaaja toivoisi palveluntarjoajien korostavan enemmän varmuuksien tärkeyttä ja tiedottavan enemmän niihin liittyvistä riskeistä. Haastateltava tuo tässä esiin erittäin tärkeän aiheen. *Tietoviikon* artikkelin mukaan yrityksissä ei huolehdi tarpeeksi varmuuskopioinnista. Tallennustuotteiden valmistaja Imation on tehnyt aiheesta tutkimuksen, jossa haastateltiin yli 200 tietotekniikkajohtajaa ja tietovarastoinnin asiantuntijaa. Heistä vain 32 % piti tallenteistaan tarpeeksi huolta. Artikkelissa sanotaan, että kopioinnin toimivuutta täytyisi testata kolmen kuukauden välein. Kolmannes vastaajista teki tarkastuksen kerran vuodessa tai harvemmin. (Ståras 2008, 1.) Saman tutkimuksen tuloksia tulkitsee *Tietokonelehden* artikkelissa Ari Karkimo. Hän kertoo Imationin suosittelevan täydellistä varmuuskopiointia viikoittain sekä aina silloin kun tehdään muutoksia. (Karkimo 2009a, 2.) Imationin tutkimuksessa heikkoja tuloksia saaneet haastatellut olivat alan asiantuntijoita. Pienyrityksissä, joissa ei ole välttämättä lainkaan työntekijöitä, jotka olisivat perehtyneet varmuuskopiointiin, tilanne on todennäköisesti vielä vaikeampi.

IT-palveluita tarjoavilla yrityksillä olisikin hyvät mahdollisuudet kertoa pienyrityksille varmuuskopioinnista ja sen riskeistä. Lisäksi tällä aiheella he voisivat lähestyä asiakkaitaan,

muussakin kuin puhtaassa myyntimielessä. Myyntiyhteydenottoja haastatellut kertoivat saaneensa paljon ja seitsemän haastatellun mielestä jopa liikaakin. Varmuuskopiointiin liittyvät yhteydenotot yrityksiin voisivat tuoda asiakkaita yhteyksien lisäksi. *Tietokonelehden* artikkeleissa kerrotaan siitä, että kaikenlainen tallennustarve kasvaa lamasta huolimatta, koska tallennettavan tiedon määrä on kasvussa (Karkimo 2009c, 1).

6.2 Tutkimustulosten keskeisiä osia tutkimuskysymyksien näkökulmasta

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tuloksia, jotka liittyvät kappaleessa 2.2 tutkimusongelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin. Seuraavassa käsitellään sitä, millaisia vastauksia tutkimuksen avulla tutkimuskysymyksiin saatiin.

6.2.1 Palveluiden hankintaan ja niistä luopumiseen vaikuttavat tekijät

IT-palveluita tarjoavien yritysten on nykypäivänä löydettävä muitakin kilpailuvaltteja kuin edullinen hinta. Kuten edellisessä kappaleessa tuotetut haastattelutulokset osoittavat, hankittavia palveluita ei valita ainoastaan parhaan hinnan perusteella. Asiakkaat valitsevat palveluntarjoajan ja palvelun useampien tekijöiden perusteella. Pienenkin yrityksen työntekijä voi olla valpas ostaja, joka ottaa selvää yrityksen taustoista ja markkinoiden yleisestä tarjonnasta. Tutkimuksessa yksi vastaaja sanoi valitsevansa ensimmäisen vastaan tulevan palveluntarjoajan. Kaikki muut tiesivät, mitä he arvostavat ja haluavat palveluita myyvältä yritykseltä ja selvittivät erinäisin keinoin, vastaako yritys ja ostettava palvelu kriteereitä. Vaikka edullisin hinta oli ensisijaisesti syy, jonka perusteella valittiin palveluntarjoaja, se ei ollut kuitenkaan syy siihen, että tietty toiminto ulkoistettiin. Kukaan haastatelluista ei vastannut ulkoistavansa IT-palvelua säästääkseen. Palveluita tarjoavan yrityksen voi olla siis vaikea myydä uusia palveluita halvalla hinnalla siinä vaiheessa, kun ulkoistuspäätöstä toiminnosta tehdään. Vasta kun päätös palvelun ostamisesta on jo tehty, alkaa hinta tuoda kilpailuetua. Nykypäivänä pienyrityksille palveluita myytäessä hintastrategia ei vaikuta kovinkaan tehokkaalta, ellei sillä kilpailla jo ennalta ulkoistetusta toiminnosta.

Jo ulkoistuspäätöstä tehtäessä on syytä selvittää palveluntarjoajia jos haluaa toimittajan, joka tarjoaa hyvää palvelua edullisesti. Aiheesta kirjoitetaan *IT-viikon* verkkojulkaisussa. Artikkelissa kerrotaan, että ulkoistuspäätös kannattaa tehdä sen jälkeen, kun tarjolla olevat vaihtoehdot on jo käyty läpi. Tekstissä kehoitetaan ennen päätöstä selvittämään tarjolla olevat toimintamallit sekä niiden hinnat ja hyödyt, jotta välttyttäisiin huonoilta lopputuloksilta. (Hankonen 2002, 3.)

Palveluiden hankintaan ja yritysten valintaan vaikuttavat tekijät olivat haastattelutuloksissa eriäviä. Toimintoja päätettiin ulkoistaa silloin, kun oma osaaminen ei riittänyt tai haluttiin parantaa luotettavuutta tai nopeuttaa työtä. Palveluntarjoaja valittiin taas hinnan, luotetta-

vuuden ja suosittelijan perusteella. Syyt ulkoistaa kertovat verrannollisesti siitä, mitä ulkoistuksella myös halutaan saavuttaa. Jos yritys haluaa ostaa osaamista, luotettavuutta tai työn nopeuttamista, on ehkä parempi välttää palveluntarjoajaa, joka myy puhtaasti hintastrategialla. Kirjassa *Nyt kilpaillaan palveluista* kerrotaan hintastrategiasta. Hintastrategia tarkoittaa sitä, että yrityksen kilpailukyky perustuu hintatasoon ja tarjouksiin (Gröönroos 1998, 42). Samassa kirjassa kerrotaan myös teknisen laadun strategiasta ja palvelustrategiasta. Teknisen laadun strategia tarkoittaa kirjan mukaan, että teknisen tuotteen kehittäminen ja ylläpitäminen huipputasolla muodostaa kilpailuedun. Palvelustrategia taas tarkoittaa, että osaaminen ja kilpailukyky näkyy kyvyssä palvella asiakkaita. (Gröönroos 1998, 41–43.)

Vastausten perusteella jälkimmäisiä myyntistrategioita noudattavat palveluntarjoajat tarjoavat todennäköisemmin sitä, mitä yritykset haluavat ostaa. Vaikka strategiat eivät kirjan mukaan ole toisiaan poissulkevia, painotetaan tekstissä sitä, että kokonaisvaltaista päätöksentekoa varten tulisi valita yksi strategioista (Gröönroos 1998, 41.) Siksi voisi ajatella, että ne yritykset, jotka etsivät toimittajansa luotettavuuden tai suosittelijan perusteella, löytävät helpommin muita kuin edullisella hinnalla menestyviä yrityksiä. Tätä voidaan myös perustella saaduilla haastattelutuloksilla. Tyytyväisyyttä tiedustellessa lähes kaikki mainitsivat olevansa tyytyväisiä yleisesti IT-palveluihinsa. Kuitenkin tyytymättömyyttä herättäviä osa-alueita nimesi seitsemän vastaajaa kymmenestä. Kun haastattelutuloksista lähtee erottelemaan osittain tai täysin hinnan perusteella palveluntarjoajansa valinneet yritykset, huomaa heidän maininneen useita tyytymättömyyttä herättäviä osa-alueita. Hinnan perusteella palveluntarjoajansa valinneet olivat tietysti kaikki tyytyväisiä hankittujen palveluidensa hintaan. He mainitsivat kuitenkin muita erillisiä tyytymättömyyttä aiheuttavia asioita (keskimäärin 1,75) haastateltua kohden. Muut haastateltavat, jotka eivät olleet valinneet palveluntarjoajaansa hinnan perusteella, nimesivät 1,5 epätydyttävää osa-aluetta vastaajaa kohden. Osa heistä mainitsi olevansa tyytymättömiä palvelun hintaan. Hintakriteereillä palveluntarjoajansa valinneet olivat siis nimenneet ~17 % enemmän tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä. Pienten yritysten kannattaisikin hintalupausten sijaan keskittyä yhteistyökumppania valittaessa tarkemmin alkuperäisiin ulkoistussyihin.

Palveluista luopumisesta saatiin myös haastattelutuloksia. Vastaajista kolme oli käyttänyt ennen ulkoista palvelua, mutta siirtänyt sen sittemmin sisäistetyksi toiminnoksi. Eräs vastaaja kertoi, että toiminnot oli päätetty sisäistää siksi, että paikalla olisi jatkuva käyttäjätuki. Ennen sisäistystä vikatilanteen selvittäminen oli saattanut kestää kaksikin viikkoa. Sisäistyksen jälkeen haastateltava kertoo ongelmien korjauksen hoituvan heti, eikä vakavia tilanteita ehdi syntyään. Vastaaja myös mainitsi, että yrityksen työntekijöillä oli kynnys ottaa yhteyttä ulkopuoliseen tukipuhelimeen. Toinen yritys, jossa oli ennen käytetty ulkoistettuja palveluja, kertoi toimintojen sisäistyksen tapahtuneen siten, että yritykseen hankittiin oma IT-työntekijä. Tämä palkattu henkilö oli yritykselle ennen ulkoisia palveluita tarjonneen yrityk-

sen omistaja. Työntekijä toimitti samoja palveluita, mutta vain kyseisen yrityksen palkkalistoilla ja tarjosi lisäksi jatkuvaa läsnä olevaa IT-tukea. Toimintojen sisäistys tapahtui näin luonnollisesti, eikä yrityksessä sen jälkeen käytetty kuin joitain yksittäisiä projektiluontoisia ulkoistettuja IT-palveluita. Kolmas ulkoistuksesta luopunut kertoi ostaneensa erään sovelluksen lisenssiä aikaisemmin, mutta vaihtaneen sen sitten toiseen tarpeiden muuttuessa. Kaksi vastaajaa kertoi vaihtaneensa Internet-palveluntarjoajaa. Molemmat vastasivat vaihdon syyksi toimintavarmuuden ja toinen lisäsi vielä osasyynä palvelun hinnan. Näistä tuloksista voi päätellä, etteivät yritykset ole kovinkaan kiinnostuneita vaihtamaan palveluntarjoajaansa tai ulkoistamaan yritykselle tehtyjen edullisten tarjousten perusteella. Kuusi vastaajaa kymmenestä kertoi tarjontaa olevan paljon tai jopa liikaa. Heistä neljä harmitteli sitä, että palveluntarjoajat soittelevat melkein päivittäin.

Jos yrityksessä luovuttiin jostain ulkoisesta palvelusta, niin se oli haastateltujen mukaan pääasiassa IT-tuki. IT-tuesta luovuttiin siksi, että yritykset voisivat palkata oman mikrotukihenkilön. Ulkoistettujen palveluiden palveluntarjoajaa vaihdettiin useimmin Internetyhteyden kohdalla. Viisi yritystä kymmenestä oli pitänyt yrityksensä IT-palvelut ja niiden tarjoajat siitä asti, kun ne oli yritykseen hankittu. Luku on yllättävä, koska moni kertoi olevansa tyytymätön erinäisiin osa-alueisiin. Vaikka vastaajat olivat pitkälti tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä, olisi voinut ajatella, että epäkohtia olisi pyritty jotenkin ratkaisemaan. Selkeitä vastauksia siihen, miksi palveluista on luovuttu, on näin pienen otannan avulla vaikea antaa. Eräs syy palveluista luopumiseen saattaa kuitenkin olla se, että IT-tuki sisäistämällä yritykseen saadaan oma IT-tukihenkilö, joka lisää toimintavarmuutta. Haastattelussa kysymys olisi ehkä ollut tuottoisampi, jos se olisi esitetty käänteisesti.

6.2.2 Pääkaupunkiseudun pienyrityksiä kiinnostavat IT-ratkaisut

Kun kysyttiin, aikovatko yritykset hankkia uusia palveluita, kolme kahdeksasta vastanneesta sanoi tekevänsä tulevaisuudessa IT-palveluhankintoja. Kaksi haastateltavaa kertoi, ettei yritykseen aiota hankkia mitään uusia palveluita ja kolme ei osannut sanoa, tekevätkö he hankintoja lähitulevaisuudessa. Mitään selkeätä tulevaisuuden suosikkihankintaa ei haastatteluisa ilmennyt. Voidaan siis ajatella, että yritykset ovat pääasiassa kiinnostuneita niistä ratkaisuista, joita heillä on jo käytössä. Yleisimpiä käytössä olevia IT-palveluita olivat sähköposti ja palvelinylläpito, sitten IT-tuki ja laitehankinnat. Usea vastaaja myös kertoi käyttävänsä joitain palveluita, joita ei halunnut nimetä. Yleisimmin käytetyt IT-palvelut olivat myös yleisiä ulkoistettaessa. Eräs vastaaja toivoi uusien palveluiden sijaan nykyisten palveluiden tehostamista ja parempaa käyttövarmuutta. Palveluidentarjoajien kannattaisi siis myydä tulevaisuudessa pääkaupunkiseudun pienyrityksille samoja tuttuja palveluita, joita on kehitetty lisää.

Digitodayn artikkelissa kerrotaan uudesta tutkimuksesta, jossa on selvinnyt, että yli puolessa suomalaisista yrityksistä tietotekniikka toimii perustasolla, mutta hinta ja laatu eivät ole tasapainossa. Artikkelissa mainitaan kuitenkin, että parempaan tulokseen pääsy vaatisi usein koko IT-infrastruktuurin uusimista. Säästöt kertyisivät laitteiden käyttöiän paranemisesta, IT-tukeen tulevien yhteydenottojen vähenemisestä, koneiden tehokkaammasta käytöstä ja työn tehostumisesta. (Nikulainen 2009, 1.) Koko IT-infrastruktuurin uusiminen on kuitenkin kallista: kustannushyödyt tulisi laskea tarkkaan, jotta selvitetään millaisella aikavälillä uusimisprojekti alkaisi olla kannattava. Monessa pienyrityksessä varmasti kaivattaisiin työn tehostamista ja siitä saatavia säästöjä. Mutta koska IT-asioita hoitaa usein vain yksi työntekijä, hänen jaetusta työpanoksestaan kertyvät, menetetyt kustannukset, eivät välttämättä nouse koskaan niin korkeiksi, että sijoitus infrastruktuurin uusimiseksi olisi kannattava. Haastattelussa selvisi, että kuusi työntekijää kymmenestä toimii yrityksessä kahdessa työtehtävässä, IT- vastaavana sekä toisessa työtehtävässä. Muita työtehtäviä kahta tehtävää hoitavilla olivat seuraavat: huoltopäällikkö, kirjanpitäjä, graafinen suunnittelija, ekonomisti, hallintopäällikkö ja varatoimitusjohtaja. Jos haastattelun tyytyväisyysmittauksessa ilmenneitä ongelmia voisi parantaa IT-infrastruktuurin uusimisella, kuluisi työntekijältä vähemmän työaika IT-asioden hoitamiseen ja hän voisi toimia tehokkaammin toisen työtehtävänsä parissa. Vuositasolla tällainen yhden työntekijän työajan tehostaminen ei rahallisesti ole välttämättä niin kannattavaa, että pienyrityksen kannattaisi tehdä täydellinen IT-infrastruktuurin muutos. Pienyritykselle sopivat paremmin vaatimattomammat säästötoimenpiteet, kuten IT-palveluiden kehittäminen sisälöltään paremmaksi ja tehokkaammaksi. Palveluita tarjoavat yritykset voisivat tehdä käyttäjätyytyväisyysmittauksia, joilla he voisivat selvittää tuotteidensa ongelmakohdat ja voisivat siten kehittää myytävästä tuotteestaan entistä paremman. Haastattelussa eräs vastaaja kertoi, että käyttäjillä on kynnys lähestyä IT- tukeaan puhelimitse. Palveluntarjoajat voisivat esimerkiksi pohtia, kuinka tällaista kynnystä pystyttäisiin alentamaan ja kuinka palvelua pystyttäisiin parantamaan.

Digitodayssa kirjoitetaan, että toimittajista 68 % uskoo asiakkaansa olevan tyytyväinen, kun tosiasiaa luku on alle puolet. (Ihanus 2006,1). Saman julkaisun toisessa artikkelissa aiheesta kirjoitetaan lisää: IT-ulkoistustalojen tapa hoitaa asiakassuhdettaan jää yrityspäätäjien odotuksista jälkeen ja asiakaspalveluun ollaan tyytymättömiä. (Karvonen 2007, 1–2.) Myyntivaltina markkinoilla voisikin olla palveluntarjoaja, joka on realistisesti tietoinen, siitä ovatko asiakkaat tyytyväisiä tuotteisiin ja palveluihin. Palveluntarjoajan pitäisi myös olla halukas kehittämään tuotteita ja palveluita, ilman että asiakas sitä vaatii.

Silloin kun tilanne on sellainen, että pienyritykset hankkivat uusia ulkoistettuja IT-palveluita, palveluntarjoajat voisivat keskittyä siihen, että ulkoistukset onnistuisivat paremmin. Esimerkiksi erilaiset ulkoistuksen onnistumisen mittarit voisi ottaa käyttöön myös pienyrityksien kanssa toimittaessa. Esimerkkinä tällaisesta mittarista on Mari Nyrhisen väitöstutkimuksen yhteydessä syntynyt työkalu, jota voidaan hyödyntää yrityksissä IT:n ulkoistuksen tavoitteiden laatisessa ja niiden seuraamisessa. (Linnake 2007.) Gartnerin tutkimusjohtaja Kurt Potter kertoo, että yritysten lähtökohdat ovat ulkoistuksiin ryhdyttäessä useimmiten järkeviä. Silti ulkoistusprosesseissa ei onnistuta, ja tulokset eivät olekaan toivottuja. Ulkoistuksen hallinnan strategioissa ja välineissä voi olla puutteita, ja ne koskevat usein epäolennaisia asioita. (Karkimo 2008, 1–2.)

6.2.3 Sopivien palveluiden ja palveluntarjoajien löytäminen ja hankkiminen

Kahdeksan vastaajaa kymmenestä olivat sitä mieltä, että palveluita ja niiden tarjoajia on helppo löytää. Sama selviää helposti alan mediasta: tarjontaa on runsaasti markkinoilla, eikä palveluntarjoajia tarvitse kaukaa etsiä. Kuten jo aikaisemmin on todettu, Internetin yleisimmillä hakukoneilla osumia IT-palveluille tulee tuhansia. Palveluntarjoajien keskuudesta toimittajan ja tuotteen valinta eivät tuottaneet ongelmia kuin yhdelle haastateltavista. Kappa-leessä 6.1 esiteltiin tutkimustuloksia haastateltavien käyttämistä palveluntarjoajista ja niiden vaihtamisesta. Vastaajat eivät lähteneet mielellään katsomaan uusien palveluntarjoajien tarjoamia mahdollisuuksia, vaan asioivat mieluiten joko itselleen tai yhteistyökumppanilleen tutun yrityksen kanssa. Vanhan palveluntarjoajan sinnikäs käyttö kertoo siitä, etteivät haastatellut ole kovinkaan kiinnostuneita näkemään paljoakaan vaivaa uuden toimittajan tai palvelun löytämiseksi.

Toimittajan valinnan vaikeudesta kirjoitetaan myös *Tietokone-verkkolehde*ssä. Julkaisun mukaan teknologiaosaaminen erottaa osaavan toimittajan (Tietokone 2003, 3). Tämä on hyvä neuvo, mutta sen hyödyllisyys pienelle yritykselle ei ole yhtä suuri kuin isolle. Tutkimuksessa selvisi, että moni IT-vastaava yrityksessä ei ollut alalle kouluttautunut tai edes pääasiassa IT:n parissa työskentelevä, ja siksi tällainen teknologiaosaamisen erottelu voi olla haastavaa pienyrityksen henkilöstölle. Palvelua ostava työntekijä ei ehkä tiedä alasta niin paljon, että voisi sanoa, tarjoaako myyvä yritys hyvää osaamista.

Tekstissä kerrotaan aiheeseen liittyen myös ongelmasta, jota tässä työssä onkin hieman käsitelty aikaisemmin. Ulkoistuksen jaloista päämääristä kerrotaan, että ne unohtuvat helposti yrityksiltä, kun he alkavat vertailla palveluntarjoajien hintoja (Tietokone 2003, 3). Tässä tutkimuksessa selvisi myös, ettei kukaan lähtenyt ulkoistamaan säästääkseen, vaan sen sijaan yrityksissä on haluttu ostaa osaamista sekä helpottaa työtä ja lisätä toimintavarmuutta.

Yrityksen valintatilanteessa neljä vastaajaa sanoi hinnan vaikuttaneen valintaansa. Kolme vastaajaa heistä nimesi kuitenkin muitakin perusteita, eli vain yksi vastaajista oli tehnyt valintansa täysin hinnan perusteella. Kolme vastaajaa, jotka kertoivat muun muassa hinnan vaikuttaneen yrityksen valintaan, eivät olleet vaihtanut palveluntarjoajaansa tai kilpailuttaneet ostamiaan palveluita yrityksen alkuperäisen valinnan jälkeen. Yrityksissä kerrottiin, että palveluntarjoajien hinnat ovat yhä edullisia.

*Tietokonelehd*en artikkelissa muistutetaan ulkoistajia pitämään ulkoistamisen motiivit ja tavoitetilan mielessään ja antavat niiden ohjata prosessia. Tekstissä kehoitetaan myös käyttämään ulkoista konsulttiapua, kun tavoitteita määritellään ja toimittajaa etsitään. Myös tarjousten läpikäymisen kerrotaan olevan aikaavievää ja tarjouspyynnöt tulisi laatia konsultin kanssa, jotta niistä saataisiin vertailukelpoisia. (Tietokone 2003, 3.) Koska pienyrityksille kilpailuttaminen ei selkeästi ole mieluisaa puuhaa ja monet haastateltavat antoivat valintakriteeriksi palveluntarjoajan edullisuuden, artikkelissa mainittu ulkoinen apu voisi olla pidemmän päälle kannattava hankinta pienyrityksissäkin. Ostava osapuoli voisi helpottaa palveluidensa ja toimittajiensa kilpailutusta, ja ehkä tarvittaessa palveluntarjoajan vaihtaminenkin voisi olla helpompaa. Jos alaan perehtynyt kolmas osapuoli tekisi tarvittavan taustatyön ja kilpailuttaisi, mahdollisesti pitkällä aikavälillä säästyisi rahaa, kun kumppanin kilpailukyky voitaisiin aika ajoin tarkistaa.

6.2.4 Tarjonnasta puuttuvia palveluita

Kuten edellisessä kappaleessa jo todettiin, haastateltujen mielestä tarjontaa löytyy ja kaikkia palveluita on mahdollista hankkia. Suurin osa haastateltavista koki saavansa jopa liikaa yhteydenottoja palveluita myyviltä yrityksiltä. Eräs haastateltava kertoi saavansa myyjiltä yhteydenottoja lähes päivittäin, jolloin vuoden aikana saatuja tarjouksia siis kertyy lukemattomia. Tällainen ylitarjonta on johtanut siihen, ettei läheskään kukaan haastatelluista jaksa käydä läpi kilpailutusmielessä saamia tarjouksia. Vain kaksi haastateltua kertoi hyödyntävänsä ostotilanteessa palveluntarjoajilta saatuja yhteydenottoja.

Digitodayn verkkojulkaisussa kirjoitetaan, että IT-palveluiden ylitarjonta on tuonut tullessaan ongelmia. Esimerkiksi palveluntarjoajien valitseminen (Ks. kappale 6.2.3) ja asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden toimintatapojen yhteensovittaminen on vaikeaa. Artikkelin mukaan ratkaisuna näihin ongelmiin yritysten tulisi löytää nykyistä parempia keinoja IT-palveluidensa hankkimiseen ja tuottamiseen pystyäkseen vastaamaan teknisiin ja organisatorisiin haasteisiin. (Kantola 2007, 1–2.) Kaikki vastaajat olivat siis yksimielisiä siitä, että markkinoilta ei puutu palveluita. Kolme vastaajista sanoi kuitenkin kaipaavansa lisää palveluita. Eräs haastateltava peräänkuulutti Apple-puolelle enemmän huippuosaamista. Tämä saattaisikin olla eräs erikoisempi IT-palvelu, jota asiakkaille voisi myydä tulevaisuudessa perustarjonnan ohella. Apple-käyttäjiä ei kuitenkaan ole kovinkaan paljon, ja asiakkaita saattaisi olla hankala löytää.

Kuitenkin ne yritykset, joissa on sekä pc-käyttäjiä että Apple-käyttäjiä, voisivat olla hyvin tyytyväisiä löytäessään palveluntarjoajan, jonka taidot yltyvät molemmille osa-alueille.

Toinen vastaaja halusi enemmän tarjontaa pienelle yksittäiselle ohjelmointityölle ja kolmas nykyisten palveluiden tehostamista sekä apua ilmaisten palveluiden ja ohjelmien valinnassa. Kaikki mainitut palvelutoiveet ovat hyviä esimerkkejä siitä, mistä markkinoilla ei ole suunnatonta ylitarjontaa. Internetin hakukoneita käyttäen testasin, onko kyseisiä palveluita helppo löytää. Näitä haastateltavien mainitsemia puuttuvia palveluita oli tarjolla huomattavasti vähemmän verrattuna muihin myytäviin IT-palveluihin, kuten IT-tukeen ja palvelimien ylläpitoon. Hakuosumia tuli vain muutamia, ja niiden hinnastoja ei ollut esillä.

7 Yhteenveto

Tässä kappaleessa kerrotaan, millaiselta pääkaupunkiseudun pienyritysten IT-palveluiden tila tällä hetkellä näyttää tutkimustulosten ja teoriaosuuden pohjalta. Tarkoitus on vastata tutkimusongelmaan ja tuottaa hyödyllistä tietoa sekä yrityksille, että palveluntarjoajille. Lisäksi kuvaillaan, millaisia tulevaisuudenmuutoksia asiakasryhmän IT-palveluissa tulee tapahtumaan ja miksi.

7.1.1 Pääkaupunkiseudun pienyritysten IT-palveluiden nykytilanne tutkimustulosten ja teoriaosuuden valossa

Alkuvuonna 2009 maailman taloustaantuma pörssiromahduksineen ulottui myös suomeen. Monet yritykset lomauttivat ja irtisanoivat henkilöstöään tai etsivät muita säästökeinoja. IT-barometrin 2009 mukaan yritykset näkevätkin nyt IT-kustannuksien pysyvän ennallaan tai laskevan lähitulevaisuudessa. Vielä vuonna 2008 samainen tutkimus kertoi yritysten uskovan kustannusten kasvavan. (Seren, Dahlberg & Lehtovirta 2009, 4.) Lisäksi 61 % tutkimukseen vastanneista uskoi, että taloustaantuma saa yritykset karsimaan IT-kustannuksiaan. Tutkimusraportin mukaan nämä säästöt saattavat vaikuttaa IT:n tuottavuuspotentiaaliin. (Seren 2009, 5.)

Barometrin mukaan yrityksissä ei IT-hankinnoille ja niiden ulkoistamisille ole tehty selkeitä liiketoimintatavoitteita tai mittareita. Puolet projekteista ylittää budjettinsa ja myöhästyvät vastaajien mukaan (Seren 2009, 5.) Tulokset eivät maalaa kovinkaan kaunista kuvaa IT-palveluiden nykytilanteesta. Rahaa käytetään vähemmän ja tulokset eivät ole tyydyttäviä.

Tutkimuksessani haastatellut olivat kuitenkin pääosin tyytyväisiä tilanteeseensa ja käyttämiinsä palveluntarjoajiin. Vaikka osittaista tyytymättömyyttä esiintyi monenkin haastatellun yrityksen keskuudessa, eikä uusia hankintoja juurikaan aiottu yrityksissä tehdä, ei tilanne kuitenkaan vaikuta haastateltujen vastausten perusteella niin synkältä, kuin tämän vuoden IT-barometriraportissa annetaan ymmärtää. Barometriin haastatellut olivat pääosin ylempää liikejohtoa ja IT- tai tietohallintojohtoa. Tähän työhön haastatelluista yli puolet työskentelee pääasiallisesti jossakin muussa kuin IT-alaan tai johtamiseen liittyvässä toimessa. Onkin mahdollista, että vastauksiin on vaikuttanut alaan perehtymättömyys, mutta silti tulokset antavat hyvän kuvan juuri opinnäytetyöhön valitun asiakasryhmän tilanteesta ja asenteesta.

Tyytyväisyydestään huolimatta haastateltavat antoivat osittain samankaltaisia vastauksia kuin IT-barometrikin vastaajat. Tekemissäni haastatteluissa selvisi, että yli puolissa vastanneista pienyrityksistä oli vaikeuksia ymmärtää ja käyttää IT-palveluita. Tilannetta ei paranna se, ettei lompakon nyörejä nyt haluta avata uusien palveluiden hankkimiseksi tai vanhojen korvaamiseksi.

Asiaa voi kuitenkin katsoa toiseltakin kannalta: tilanne avaa potentiaalisia mahdollisuuksia sekä asiakkaille että toimittajille tuottaa parempia ja kustannustehokkaampia ratkaisuja. Asiakkaat voivat vielä valveutua käyttämään mittareita IT:nsa tehokkuuden mittaamiseksi ja avuksi hankinnoissa tai kilpailutuksessa. Pienyrityksien palveluntarjoajat voivat auttaa asiakasta ymmärtämään paremmin heidän tarpeensa ja puutteensa, sekä siten luoda asiakkaalle paremman IT-ympäristön.

Haastatteluita tehdessä oli kuitenkin mukava huomata, että pienemmälläkin henkilöstöllä voidaan löytää toimivia ratkaisuja, joihin yrityksissä ollaan tyytyväisiä. Tyytyväisyyden määrä oli iloinen yllätys, kun huomioi kuinka paljon enemmän haasteita ja vaatimuksia pienyrityksien ulkoistuksissa on isoihin verrattuna. Vaikka on paljon mahdollisuuksia ja tarvetta asioiden parantamiselle ja kehittämiselle, on yrityksissä moni perusasia jo kunnossa ulkoistusta varten. Pienyrityksissä korostettiin esimerkiksi IT-palvelun laadun tärkeyttä ja yleisestikin kaikki tiesivät melko hyvin, mitä haluavat kumppaniltaan.

Haastatellut kertoivat myös, etteivät he tarvitse nyt uusia palveluita, vaan parempia ja tehokkaampia vanhojen tilalle. Toimittajien pitäisi nyt ylläpitää ymmärrystään asiakkaan tyytyväisyydestä ja pyrkiä korjaamaan tyytymättömyyttä herättäviä osa-alueita. Uusien asiakkaiden kalastelu jatkuvilla yhteydenotoilla on haastateltavien mukaan melko turhaa: onnistumiset ja yrityksen maine vakuuttavat pienyritykset toimittajan osaamisesta paremmin. Haastateltavat olivat kiinnostuneita yritysten ansioluetteloista ja lähtivät mieluummin yhteistyöhön yrityksen kanssa, joka on jo tuttu ja hyväksi todettu. Hinta mainittiin usein yrityksen valinnan kriteeriksi, mutta se oli vain yhden vastaajan mielestä ainoa valintaan vaikuttava tekijä. Siksi on perusteltua sanoa, ettei hinnalla kilpailu nykytilanteessa vaikuta haastattelutulosten mukaan tehokkaalta. Parempia vaihtoehtoja uutta asiakasta lähestyttäessä ovat tehokas verkostoituminen ja yhteistyökumppaneiden asiakastyytyväisyyden ylläpito. Toimittajan sosiaalinen verkostoituminen ja asiakkaan aktiivisuus tuottavat molemminpuolisia tuloksia. Laatua ja erityisesti todistettua laatua myymällä saa herätettyä kiinnostusta pienyrityksessä.

7.2 Tulevaisuudennäkymät tutkimustulosten valossa

”Jatkuva muutos tarvitsee jatkuvasti käynnissä olevan oppimisprosessin, joka käyttää materiaalinaan organisaation toimintaympäristöä ja toisaalta sisäistä toimintaa arvioivaa tietoa” (Eräsaari, Lindqvist, Mäntysaari & Rajavaara 1999, 94). Tämä kirjasta lainattu lause tiivistää hyvin sen, mitä IT-palveluiden tulevaisuudennäkymistä voisi sanoa. Teknologia ja osaaminen vanhenee ja muuttuu alati. Tutkimusyhtiö Garnerin mukaan vuonna 2010 kolmannes yritysten projekteista tulee syntyään näistä ongelmista. (Linnake 2008b, 1.)

Tässä työssä tutkittujen pääkaupunkiseudun pienyrityksien mahdollisuudet selvitä muutoksista ovat epäselvät. Suurin osa haastatelluista kertoi, etteivät ole suunnittelemassa hankintoja, eivätkä ole kilpailuttaneet tai vaihtaneet palveluntarjoajiaan lähiaikoina. Kun käytetyt sovellukset vanhenevat, saattaa tilanne pakottaa yrityksiä hankkimaan uutta, halusivat he sitä tai eivät. Toimittajan löytäminen voi silloin olla hankalaa, varsinkin jos viimeisestä ulkoistusprosessista on kulunut aikaa ja jos ulkoistus on tehtävä kiireellä. Eräs haastateltava kertoi käyttäneensä samaa toimittajaa jo toistakymmentä vuotta. Valitettavasti ei ole mitään takeita siitä, että pitkään käytetty IT-osaaja pystyy tulevaisuudessa tarjoamaan tarvittavaa osaamista ja palvelua. Jos ulkoistusprosessia varten tehdyt tavoitteet ja mittarit ovat vanhentuneita, voi ulkoistus tuottaa enemmän haittaa kuin hyötyä.

Tulevaisuudessa yritysten olisi keskityttävä selvittämään enemmän toimittajien osaamista ja tutustuttava tarkemmin markkinoihin sen sijaan, että tyydytään käyttämään samaa vanhaa toimittajaa. Jos kuitenkin ostavissa yrityksissä ei haluta tulevaisuudessakaan kilpailuttaa, kannattaisi ainakin pyrkiä varmistamaan nykyisen toimittajan valmius vastata mahdollisiin alalla tapahtuviin muutoksiin. Pienyrityksille IT-palveluita tarjoavien yritysten tulisi myös keskittyä haastattelemien nimeämiin kehittämistä kaipaaviin osa-alueisiin, joita olivat toimintojen tehostaminen, oman osaamisen ylläpito ja osaamisesta kertominen asiakkaalle.

8 Tutkimuksen laadun arviointi

Tämä osio käsittelee tutkimustyön ja tulosten onnistumista ja sen mittaamista.

Reliabiliteetin ja validiteetin ominaisuuksia esiteltiin kappaleessa 5.5. Tässä kappaleessa arvioidaan sitä, kuinka niitä on tässä tutkimuksessa toteutettu.

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, vaikka tutkimusotanta oli pieni, vain kymmenen haastateltavaa kattava. Haastattelutulokset olivat usein yhdenmukaisia muiden tutkimusten kanssa. Yhteneväisyyttä ilmeni erityisesti niillä osa-alueilla, joissa pohjamateriaalin perusteella oletinkin niitä olevan. Samansuuntaiset tutkimukset toivat tuloksille vahvistusta ja lisäsivät reliabiliteettia. Vaikka kohderyhmät olivat suurimassa osassa tutkimuksia erilaisia, monet ongelmat olivat kuitenkin samankaltaisia. Tämä johtui siitä, että kyseessä olivat samat tai saman alan palveluntarjoajat ja samankaltaiset IT-palvelut.

Tutkimus osoittautui myös validiksi, koska tutkimuksella saatiin mitattua sitä mitä haluttiinkin. Koska haastattelut olivat henkilökohtaisia, pystyttiin sillä varmistamaan, ettei kysymysten asettelussa ollut vastaajalla epäselvyyttä. Haastattelu ja saadut vastaukset täyttivät siis laadullisen tutkimuksen kriteerit. Validiteettia parannettiin myös kattavalla teoriaosuudella, johon tutkimus pitkälti nojaa. Tutkimusongelmaan saatiin myös johdonmukaisia vastauksia.

8.1 Oman työskentelyn arviointi

Aika, jolloin tein opinnäytetyötä oli kannaltani merkittävää monestakin syystä. Tietotaitoni kasvoi ja kehittyi, myös muillakin alueilla kuin IT-alalla. Työn ohessa sain tutustua muun muassa sopimuskäytäntöihin, IT-palveluita käyttäviin ihmisiin ja tutkimustyöntekoon.

Tutkimusongelman sain valmiina tilaavalta yritykseltä, Vetonaulalta. Aloittaessani työtä olin ollut hyvin vähän tekemissä IT-palveluiden tai niiden ulkoistamisen kanssa. Alan medianäkyvyys häkellytti heti. Aiheesta oli kirjoitettu lukemattomia artikkeleita kaikista mahdollisista näkökulmista. Riskeistä ja hyödyistä puhuttiin jokaisessa alan verkkojulkaisussa. Useita tutkimuksia ulkoistuksen onnistumisesta ja epäonnistumisesta oli tehty tunnetuissa ja vähemmän tunnetuissa tutkimusyhtiöissä. Mediamyllyä hämmästeltyäni lähdinkin tutustumaan alaan ensin sen konkreettiselta puolelta eli siitä, mitä IT-palveluilla tarkoitetaan ja miksi niitä ulkoistetaan. Työtä tilaava yritys Vetonaula, auttoi asian ymmärtämisessä, ja tapaamiset yrityksessä selkeyttivät aihetta ja tutkimusongelman hahmottamista. Sen jälkeen tutustuin tutkimusmenetelmiin, joita jo jonkin verran olin opiskelujeni yhteydessä käsitellyt. Alan kirjat olivat selkeitä ja hyviä, eikä menetelmien valinnassa ollut suurempia vaikeuksia. Aloitin tutkimuksen toteutuksen suunnitelmani mukaisesti. Metodina oli osittain strukturoitu henkilöhaastattelu, jonka kysymykset valitsimme yhdessä Vetonaulan kanssa. Haastatteluun valituista yrityksistä ainoastaan yksi kieltäytyi haastattelusta kiireisiin vedoten. Kaikki muut haastatellut suostuivat tapaamiseen ja sen nauhoittamiseen. Haastatellut olivat kaikki mukavia, ja heistä huomasin että haastattelutilanteessa he halusivat antaa harkittuja vastauksia.

Haastattelujen valmistuttua näkökantani työhön oli selkiytynyt ja aloin etsiä lisää ajankoh- taista materiaalia. Sen löytäminen ja luokittelu oli nyt helpompaa, kun tiesin tarkemmin, mitä halusin hakea. Mielestäni olin lähteitä valitessani objektiivinen: vältin materiaalia, jossa oli käytetty lähteitä, joista ei löytynyt lisäinformaatiota. Käytin Internetin hakukoneita tutus- tuakseni työssä lainaamiini tutkimusyhtiöihin ja kirjoittajiin. Aihe oli mielenkiintoinen ja uu- sia ajatuksia herättävä. Uskon opinnäytetyön tuoneen lisää käytännönläheistä informaatiota aiheesta sekä palveluiden ostajille että myyjille. Toivon myös, että käsitys alasta, sen nykyti- lasta ja tulevaisuudesta tulevat hyvin esille työssä.

IT-palveluiden ulkoistaminen on pienille yrityksille ollut tuttua jo pitkään. Kun oma osaaminen ei riitä, on sitä hankittava muualta. Jotkut haastatellut kertoivat käyttäneensä IT-palveluidentarjoajia jo vuosia. Ulkoistamisen yleisyydestä kertovat saadut haastattelutulokset: yhdeksän kymmenestä vastaajasta kertoi ulkoistaneensa. Tutkimustyössä selvisi, että pääasiassa ulkoistetaan peruspalveluita, kuten sähköpostia ja palvelimia, mutta erikoisempiaakin ratkaisuja tutkimuksessa nimettiin. Sisäisiäkin toimintoja käytetään pienissä yrityksissä monesti kustannussyistä. Palveluntarjoajat eivät ole onnistuneet vakuuttamaan yrityksiä siitä, että sisäistenkin toimintojen ulkoistamisella voitaisiin säästää.

Tulevaisuudessa pääkaupunkiseudun pienyritykset haluavat parempaa hinta-laatusuhdetta ostamilleen palveluille, kuten tehostettuja työmenetelmiä vanhojen tilalle. Palveluntarjoajille olisi myös töitä muutamien ajankohtaisten ja tärkeiden asioiden esiintuojana. Esimerkiksi monetkaan vastaajat eivät muistaneet haastattelussa mainita yrityksen käyttämästä varmuuskopioinnista. Varmuuskopioinnin huomiotta jättämisen riskeistä palveluntarjoajat voisivat kertoa lisää asiakkailleen ja miksi ei muillekin. Ilmaiset palvelut myös kiinnostivat, mutta niiden valitsemiseen ja löytämiseen kaivattiin lisää apua. Tämän ja muiden tässä työssä esitettyjen tutkimusten nojalla voidaan sanoa, että kaikkiaan IT-palvelut ja niiden ulkoistaminen on suuri markkina-ala nyt ja tulevaisuudessakin.

Opinnäytetyön tulokset eivät ole täysin ainutlaatuisia, koska aihetta on tutkittu niin paljon. Erilainen näkökulma kuitenkin täydentää aikaisempia tuloksia. Useat uusista tutkimuksista on tehty asiantuntijoiden sekä suurien ja keskisuurten yritysten näkökulmasta. Tutkimuksia pienyritysten IT-palveluiden käytöstä ja ulkoistamisesta ei sen sijaan löytynyt paljoakaan.

Tässä tutkimuksessa selvisi, että pienyritysten palveluiden ostajat työskentelevät usein muissa kuin IT-työtehtävissä. He ovat usein aiheeseen vähemmän perehtyneitä kuin suurien yritysten IT-alalle kouluttautuneet työntekijät. Tämä ei kuitenkaan näkynyt merkittävästi heidän vastauksistaan. Yhtenäisiä tuloksia muiden tutkimuksien kanssa saatiin paljonkin, ja osittain siitä johtuen tutkimus herätti uusia kysymyksiä. Kysymyksiä, joita tutkimustulokset herättivät, olivat esimerkiksi seuraavat:

- Miksi kirjanpitäjä antaa samankaltaisia vastauksia IT-palveluiden ulkoistamisesta kuin IT-päällikkö?
- Kuinka paljon työajastaan useamman työtehtävän parissa työskentelevä käyttää kuhunkin tehtävään?
- Tunteeko ekonomisti IT-palveluiden nykyhintatason niin hyvin, että se vastaa todellista hintatasoa?

Useiden uusien kysymysten herääminen osoittaa, kuinka paljon alalla on vielä tutkittavaa ja varsinkin pienyritysten keskuudessa. Alan laajuuden ja monisäikeisyyden huomioon ottaen ei ole lainkaan yllättävää, että palveluntarjoajien käsitykset asiakastytyväsyydestä eroavat. Vaikka vastauksia tutkimusongelmiin saatiin ja kuvaa markkinatilanteesta pystyttiin opinnäytetyössä hyvin luomaan, ei näin pienessä työssä pystytä tuottamaan tutkimusta, joka kattaisi laajan tutkimusalueen kaikki ongelmat ja kysymykset. Aiheesta saa ammennettua tulevaisuudessaakin paljon mielenkiintoista tutkimusta, jota niin IT-palveluita ostavien yritysten kuin IT-palveluita toimittavien yritysten kannattaa seurata.

Tulevaisuudessa toimittajilla onkin tehtävä paljon työtä, jotta saavutetaan markkinaetua niin että, asiakkaat saadaan pidettyä suomessa. Esimerkiksi Intiassa on tuhansia pieniä yrityksiä, jotka *IT-alan Intia* -kirjan mukaan mielisivät suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten yhteistyökumppaneiksi (Nousjoki 2006, 124). Myös asiakkaiden on nähtävä vaivaa saadakseen pitkäkestoisesti pätevän ja edullisen IT-ympäristön. Nykyisessä lamatilanteessa tuntuu, kuin osa yrityksistä pidättäisi hengitystään: muutoksia ei ole juurikaan tehty eikä niitä ajatellaan tehtävän. Tulevaisuus saattaa kuitenkin pakottaa pienyrityksetkin muutoksiin ja lisäämään huomiota IT-palveluihinsa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin neutraalista näkökulmasta pääkaupunkiseudun pienyritysten IT-palveluita, niiden ulkoistusta ja suppeasti myös niiden toimittajia.

LÄHTEET

KIRJALLISUUSLÄHTEET

Eräsaari, R., Lindqvist, T., Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. 1999. Arviointi ja asiantuntijuus, Tampere: Tammer- Paino Oy.

Gröönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. & Järvinen, A., 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajankirja.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos, Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kajava J., Heikkinen S., Jurvelin P., Viiru T. & Parviainen P. 1996. Tietojenkäsittelyn ulkoistaminen ja tietoturva. Oulu: Oulun yliopisto.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Warange K. 2008. Markkinointitutkimus. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Nousjoki, J. 2006. IT- alan intia. Helsinki: Edita Prima Oy.

Paakkolanvaara, H. 2002. Pääkaupunkiseudun pienet ICT- ja korkean teknologian yritykset: synty, kehitys ja yritysysteistyö. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.

Takki, P. 1999. ATK- sopimukset käytännön käsikirja. Helsinki: Kauppakaari OYJ.

Tekijäryhmä:

Pietarinen, I., Ahonen, P., Godeheim, N., Hartimo, I., Kilpeläinen, P., Korpela, J., Kotovirta, T., Mattila, S., Saastamoinen, P. & Taskinen, M. 2004. ATK- sanakirja. 11. painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy ja tekijät

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpakki, kuvaileva tutkimus. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöohje.

<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiTutkKuvaileva.aspx>

Kallio, M. 2008. IT- palveluiden ulkoistaminen – transaktiokustannusteoreettinen tapaustutkimus. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kausala. Tutkielma.

<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/38812/nbnfi-fe200805221436.pdf?sequence=3>

Karjalainen, E. 2006. Ulkoistaminen – prosessin kuvaus ja siihen vaikuttavat tekijät. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Tutkintotyö.

<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/4592/TMP.objres.338.pdf?sequence=1>

Kiminki, J. 2005. Tietohallinnon palveluiden ulkoistamisen hallinta ja arviointi. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Pro gradu -tutkielma.

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12457/URN_NBN_fi_jyu-200619.pdf?sequence=1

Routio, P. 2007. Mallien käyttö tutkimushankkeessa. Helsingin taideteollinen korkeakoulu. Helsinki. TAIK:n virtuaaliyliopistonkurssi materiaali.

<http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/>

Vallius, T. & Aholola, J. Kevät 2008. Tuotannon ulkoistaminen ja sen riskit. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta. Kandidaatintyö.

https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/38179/Aholola_&_Vallius.pdf?sequence=1

INTERNETLÄHTEET

Andersson, M. 2009. Palvelun laatu hintaa tärkeämpi ulkoistuskriteeri?. Viitattu 30.4.2009.

http://www.tietoviikko.fi/blogit/analyytikon_ikkuna/article201163.ece

Digitoday. 2006. IT ulkoistus kiihtyy ja suuntautuu halpamaihin. Digitoday. Viitattu 27.2.2009.

<http://www.digitoday.fi/data/2006/03/14/it-ulkoistus-kiihtyy-ja-suuntautuu-halpamaihin/20065673/66>

Hankonen, R. 2002. IT- ulkoistus sopii osaavalle ostajalle. It- viikko. Viitattu 27.2.2009.

<http://www.itviikko.fi/hyotylinkki/2002/08/15/it-ulkoistus-sopii-osaavalle-ostajalle/200220121/7>

Ihanus, M-L. 2006. Ulkoistukset ovat väärinymmärrysten bisnestä. Digitoday. Viitattu 3.4.2009.

<http://m.digitoday.fi/?page=showSingleNews&newsID=20067026>

Jalasoja, K. 2003. Luentotiivistelmä tutkimusmenetelmät. Viitattu 24.2.2009.

<http://myy.helia.fi/~lagal/mon56d/tutkimusprosessi.pdf>

Kortelainen, K. 2007. Ulkoistaminen on jo huipussaan. Tekniikkatalous. Viitattu 25.2.2009.

<http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/article142181.ece>

Kantola, M. 2007. ITIL tarjoaa parhaat käytännöt siistissä paketissa. Digitoday. Viitattu 12.3.2009.

<http://www.digitoday.fi/mielipide/2007/01/07/itil-tarjoaa-parhaat-kaytannot-siistissa-paketissa/2007386/66>

Karkimo, A. 2009a. Varmuuskopio voi pettää pahimmalla hetkellä. Tietokone. Viitattu 30.4.2009.

http://www.tietokone.fi/uutta/uutinen.asp?news_id=37234

Karkimo, A. 2009b. Pk- yritykset eivät halua omaa tietotekniikkaa. Tietokone. Viitattu 30.4.2009

http://www.tietokone.fi/uutta/uutinen.asp?news_id=36480&tyyppi=1

Karkimo, A. 2009c. Tallennustarve kasvaa oli lama tai ei. Tietokone. Viitattu 30.4.2009.
http://www.tietokone.fi/uutta/uutinen.asp?news_id=37165

Karkimo, A. 2008. Ulkoistajat eivät tiedä mitä tekevät. Viitattu 30.4.2009.
http://www.tietokone.fi/uutta/uutinen.asp?news_id=32393&tyyppi=1

Karkimo, A. 2005. Säästöt eivät enää it:n ykkösasia. Viitattu 24.2.2009.
http://www.tietokone.fi/uutta/uutinen.asp?news_id=23009&tyyppi=1

Karvonen, T. 2007. Asiakas unohtuu it- ulkoistuksissa. Viitattu 25.1.2009.
<http://www.digitoday.fi/data/2007/03/28/asiakas-unohtuu-it-ulkoistuksissa/20077791/66>

Karvonen, T. 2006. It- ulkoistajat odottavat pikasäästöjä. Digitoday. Viitattu 12.3.2009.
<http://www.digitoday.fi/zit-myynti/2006/03/16/it-ulkoistajat-odottavat-pikasaastoja/20065766/66>

Karvonen, T. 2004. Tietoliikenneinfran ulkoistaminen yhä vahva trendi. Viitattu 12.3.2009.
<http://www.itviikko.fi/arkisto/2004/12/01/tietoliikenneinfran-ulkoistaminen-ya-vahva-trendi/20045864/7>

Kirves, A. 2006. Ulkoistaminen muuttuu globaaliksi. Viitattu 3.4.2009.
<http://m.digitoday.fi/?page=showSingleNews&newsID=200618029>

Lagus, A. 2007. Ulkoistaminen kypsyy kumppanuudeksi. Tietokone. Viitattu 24.11.2008
<http://www.tietokone.fi/lukusali/artikkelit/2005tk10/ulkoistus.htm>

Lahti, J. 2008. Ulkoistus kasvaa 8 prosenttia tänä vuonna. IT- viikko. Viitattu 26.2.2009.
<http://www.itviikko.fi/talous/2008/01/08/gartner-ulkoistus-kasvaa-8-prosenttia-tana-vuonna/2008621/7>

Lehto, T. 2008. Ulkoistus jatkuu epäonnistumisista huolimatta. Tietokone. Viitattu 30.4.2009.
http://www.tietokone.fi/uutta/uutinen.asp?news_id=32898&tyyppi=1

Linnake, T. 2008a. Ulkoistus kaatuu johdon ja tietohallinnon näkemyseroihin. IT- viikko. Viitattu 4.2.2009.

<http://www.itviikko.fi/talous/2008/02/22/it-ulkoistus-kaatuu-johdon-ja-tietohallinnon-nakemyseroihin/20085516/7>

Linnake, T. 2008b. Yritysten it uhkaa vanheta käsiin. Digitoday. Viitattu 4.4.2009.

<http://m.digitoday.fi/?page=showSingleNews&newsID=20085841>

Linnake, T. 2008c. Op-pohjola vahvistaa yhteistyötä videoneuvotteluilla. Viitattu 12.3.2009.

<http://www.digitoday.fi/data/2008/03/11/op-pohjola-vahvistaa-yhteistyota-videoneuvotteluilla/20087258/66>

Linnake, T. 2007. Mittari paljastaa epäonnistuvan it- ulkoituksen. Viitattu 27.2.2009.

<http://m.itviikko.fi/?page=showSingleNews&newsID=200729764>

Mäkinen, V. 2009. Ensimmäinen ulkoistus on aina vaikein. Viitattu 30.4.2009.

http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/article274308.ece

Nikulainen, K. 2009. Joka toisen yrityksen tietotekniikka kompuroi perustasolla. Digitoday. Viitattu 4.4.2009

<http://m.digitoday.fi/?page=showSingleNews&newsID=20094231>

Nikulainen, K. 2008. Virtuaalitapaaminen leikkaa siivet yritysmatkustukselta. Digitoday. Viitattu 4.4.2009.

<http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2008/10/07/virtuaalitapaaminen-leikkaa-siivet-yritysmatkustukselta/200826102/66>

Reiss, M. 2006. Hintakilpailu naivettaa it markkinan kasvun. Digitoday. Viitattu 13.3.2009.

<http://www.digitoday.fi/bisnes/2006/04/19/hintakilpailu-naivettaa-it-markkinan-kasvun/20066729/66>

Rikama, S & Ali- Yrkkö, J. 2008. Tieto&trendit- lehti. Viitattu 27.2.2009.

http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-04-09_001.html?s=0

Seren, R., Dahlberg, T. & Lehtovirta V. 2009. Tutkimusraportti - IT- barometri 2009. TTL. Viitattu 24.4.2009.

http://ttlry-fi-bin.directo.fi/@Bin/cae0cda0071f0b6edcfa193960b8e710/1250575975/application/pdf/125330228/ITbarometri2009_FI_nettiin.pdf

Siltala, T. 2006. Ulkoistamisen hyödyt hämärässä. Tietoviikko. Viitattu 18.1.2009.
http://www.tietoviikko.fi/taustat/kaikki_jutut/article137915.ece

Siltala, T. 2009. IT:ssä säästetään vääristä kohteista. Tietoviikko. Viitattu 20.2.2009.
<http://www.tietoviikko.fi/cio/article286801.ece>

Ståras, N. 2008. Varmuuskopiointi yrityksissä retuperällä. Tietoviikko. Viitattu 30.4.2009.
http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/article258374.ece?service=mobile&page=1

Tietokone. 03/04b. 2003. Ulkoistus on yhteistyötä. Tietokone. Viitattu 1.5.2009.
<http://www.tietokone.fi/lukusali/artikkelit/2003tk04b/ulkoistuss.htm>

Tietoviikko. 2007. Ulkoistaa vai ei. Tietoviikko. Viitattu 30.4.2009.
http://www.tietoviikko.fi/taustat/kaikki_jutut/article136254.ece

Taulukot ja kuviot

Taulukko 1: Toimintoja ulkoistanut tai siirtänyt Suomessa, % yrityksistä	12
Taulukko 2: Toimintojaan ulkomaille ulkoistaneet tai siirtäneet yritykset 2001–2006, osuus 50–99 sekä yli 100 hengen yrityksistä toimialoittain.....	13
Taulukko 3: Syyt toimintojen ulkoistamiseen ja siirtämiseen ulkomaille, osuus yrityksistä jotka pitivät syytä erittäin tärkeänä.....	14
Taulukko 4: Ulkoistuksen riskit	15
Kuvio 1: Tutkimusotteiden spektri	18
Kuvio 2: Palveluntarjoajien koot esitettynä ympyräkaaviossa	34

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset	64
Liite 2 Haastatellut yritykset	65
Liite 3 Esitietokysymysten vastaukset	66
Liite 4 Esitietojen yhteenveto	67
Liite 5 Kysymys 2 vastauksien taulukointi.....	68
Liite 6 Kysymys 1 vastauksien taulukointi.....	69
Liite 7 Kysymys 3 vastauksien taulukointi.....	70
Liite 8 Kysymys 4 vastauksien taulukointi.....	71
Liite 9 Kysymys 5 vastauksien taulukointi.....	72
Liite 10 Kysymys 5 vastauksien taulukointi	73
Liite 11 Kysymys 6 vastauksien taulukointi	74
Liite 12 Kysymys 7 vastauksien taulukointi	75
Liite 13 Kysymys 8 vastauksien taulukointi	76
Liite 14 Kysymys 9 vastauksien taulukointi	77
Liite 15 Kysymys 10 vastauksien taulukointi.....	78
Liite 16 Kysymys 11 vastauksien taulukointi.....	79
Liite 17 Kysymys 12 vastauksien taulukointi.....	80

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Millaisia IT-palveluita on käytössä?
2. Kuinka IT on yrityksessänne järjestetty, sisäisesti vai ulkoistetusti?
3. Oletteko käyttäneet yrityksessänne (muitakin) ulkoistettuja IT-palveluita?
4. Puuttuuko mielestänne tarjonnasta palveluita?
5. Miksi olette yrityksessänne halunneet hoitaa IT-palvelut sisäisesti /
Miksi olette halunneet ulkoistaa IT-palvelut?
6. Jos käytätte ulkoistettuja IT-palveluita, minkä kokoinen yritys, josta olette palvelun tilanneet, on? Jos ette käytä ulkoistettuja IT-palveluita, kuinka monta työntekijää yrityksenne sisällä hoitaa IT:n?
7. Mitkä tekijät vaikuttavat palveluiden hankintaan ja toimittavan yrityksen valintaan?
8. Kuinka tyytyväinen olette IT-palveluiden toimivuuteen ja niiden järjestelyihin yrityksessänne?
9. Ovatko tarjolla olevat palvelut mielestänne sopivan hintaisia?
10. Onko tarpeitanne vastaavia palveluita helppo löytää tai tuottaa?
Mistä olette löytäneet tai hankkineet palveluita?
11. Jos syntyy uusi palveluntarve, kuinka yleensä toimitte?
12. Millaisia uusia IT-ratkaisuja uskotte ottavanne käyttöön tulevaisuudessa?
13. Onko jotain muuta, mitä haluaisitte sanoa aiheesta tai haastattelusta?

HAASTATELLUT YRITYKSET (Satunnaisessa järjestyksessä)

No:	Toimiala:	Työntekijöiden lkm:	Sijainti:	Haastateltavan työtehtävä:
1	Arkkitehtitoimisto	60	Hki	IT-päällikkö
2	Kustannusyhtiö	8	Hki	IT-tuki
3	Tilitoimisto	5	Hki	Kirjanpitäjä ja IT-vastaava
4	Käsityölankojen valmistaja	100	Hki	IT-vastaava
5	Logistiikkayritys	80	Hki	Hallintopäällikkö ja IT-vastaava
6	Kalliosuunnitteluyritys	35	Hki	Järjestelmä asiantuntija, IT-vastaava & IT-tuki
7	Taloushallintoyritys	1	Hki	Ekonomisti
8	Rahastus- ja myyntivälineiden myynti	3	Hki	Huoltopäällikkö ja IT-vastaava
9	Mainostoimisto	6	Espoo	Graafinen suunnittelija & IT-vastaava
10	Kopiointi- ja tulostuspalvelut	7	Hki	Varatoimitusjohtaja

Esitietokysymysten vastaukset (Haastattelutuloksien alkuperäinen taulukointi)

Tuloksien luokittelussa käytettävät värikoodit:

Yrityksen koko

pieni 1-30	6 kpl
keski 30-60	2 kpl
suuri 60-100	2 kpl

Haastateltavan työtehtävä

vain IT	4 kpl
IT ja muu	4 kpl
Muu	2 kpl

Esitieto 1, henkilöstön määrä

Yrityksen nro	Henkilöstön lkm
1	8
2	3
3	5
4	6
5	60
6	35
7	1
8	80
9	100
10	7

Esitieto 2, haastateltavan työtehtävä

Yrityksen nro	Työtehtävä
1	IT
2	IT & muu
3	IT & muu
4	IT & muu
5	IT
6	IT
7	Muu
8	IT & muu
9	IT
10	Muu

Esitietojen yhteenveto
(Vastauksien taulukointi)

vain IT	4 kpl
IT ja muu	4 kpl
Muu	2 kpl
Vaan IT	
pieni 1-30	1 kpl
keski 30-60	2 kpl
suuri 60-100	1 kpl
IT ja muu	
pieni 1-30	3 kpl
keski 30-60	0 kpl
suuri 60-100	1 kpl
Muu	
pieni 1-30	2 kpl
keski 30-60	0 kpl
suuri 60-100	0 kpl

Kysymys 2: Kuinka IT on yrityksessänne järjestetty, sisäisesti vai ulkoistetusti?

(Vastauksien taulukointi)

Sisäinen	1
Molemmat	9
Ulkoistettu	1

Kuinka IT järjestetty?	
1	Molemmat
2	Molemmat
3	Molemmat
4	Molemmat
5	Sisäinen
6	Molemmat
7	Molemmat
8	Molemmat
9	Molemmat
10	Ulkoistettu

Kysymys 1: Millaisia IT-palveluita on käytössänne?

(Vastauksien taulukointi)

[illegible]

Kysymys 3: Oletteko käyttäneet yrityksessänne (muitakin) ulkoistettuja IT-palveluita?

(Vastauksien taulukointi)

[illegible]

Kysymys 4: Puuttuuko mielestänne tarjonnasta palveluita?

(Vastauksien taulukointi)

Yritys	Ei	Kyllä	Mitä?
1	x		
2	x		
3	x		
4	x		
5	x	x	Huippu osaamista apple puolelle
6	x	x	Pientä ohjelmointia
7	x		
8	x	x	Nykyisten käytön tehostaminen ja käyttövarmuuden parantaminen. Mahdollisuus saada apu ilmaisten palveluiden ja ohjelmien valinnassa ja käyttöönotossa
9	x		
10	x		
yht.	10	3	

Kysymys 5: Miksi olette yrityksessänne halunneet hoitaa IT-palvelut sisäisesti / Miksi olette halunneet ulkoistaa IT-palvelut?
(Vastauksien taulukointi)

Ulkoistuksen syyt

Yritys	Osaamisen puute	Kustannukset	Työmäärä	Toiminta varmuus / laatu	Työn nopeutuminen/ helpottuminen	Pakko hankkia	Muu
1				x			
2			x		x		
3	x					x	
4					x		
5							
6							
7	x						
8							x
9							
10	x			x			
yht.	3	0	1	2	2	1	1

Kysymys 5: Miksi olette yrityksessänne halunneet hoitaa IT-palvelut sisäisesti / Miksi olette halunneet ulkoistaa IT-palvelut?

(Vastauksien taulukointi)

Sisäistystyksen syyt

Yritys	Hinta	Suosittelija	Yrityksen tunnettavuus	Yrityksen koko(suuri)	Yrityksen koko(pieni)	Luotettavuus	Osaaminen	Laatu	Asiakaspalvelu	Muut	EOS
1	x										
2											x
3		x									
4	x					x	x				
5	x					x				x	
6	x					x		x	x		
7										x	
8		x									
9		x		x							
10					x				x		
yht.	4	3	0	1	1	3	1	1	2	2	1

Kysymys 6: Jos käytätte ulkoistettuja IT-palveluita, minkä kokoinen yritys, josta olette palvelun tilanneet, on? Jos ette käytä ulkoistettuja IT-palveluita, kuinka monta työntekijää yrityksenne sisällä hoitaa IT:n?

(Vastauksien taulukointi)

Yritys	pieni (1-30)	Keski (30-60)	Suuri (60-100)	Hoidamme itse IT:n	EOS
1				x	
2	x				
3					x
4	x		x		
5				x	
6			x	x	
7	x				
8	x				
9			x		
10	x				x
yht.	5	0	3	3	2

Kysymys 7: Mitkä tekijät vaikuttavat palveluiden hankintaan ja toimittavan yrityksen valintaan?

(Vastausten taulukointi)

Yritys	Hinta	Suosittelija	Yrityksen tunnettavuus	Yrityksen koko(suuri)	Yrityksen koko(pieni)	Luotettavuus	Osaaminen	Laatu	Asiakaspalvelu	Muut	EOS
1	x										
2											x
3		x									
4	x					x	x				
5	x					x					
6	x					x		x	x		
7										x	
8		x									
9		x		x							
10					x				x		
yht.	4	3	0	1	1	3	1	1	2	1	1

Kysymys 8: Kuinka tyytyväinen olette IT-palveluiden toimivuuteen ja niiden järjestelyihin yrityksessänne?

(Vastauksien taulukointi)

Yritys	Ennen tyytymätön	Nyt tyytymätön	melko/ täysin tyytyväinen	Liian pitkät palvelu ajat	Palvelin ong.	Sähköposti ong.	Hinta	Asiakaspalvelu ong.	Käyttöönotto ong.	Tekniset ong.
1			x	x	x					
2			x				x			
3			x			x			x	
4				x				x	x	x
5			x							
6	x		x	x				x		
7		x					x	x		x
8			x							
9			x				x			
10			x							
yht.	1	1	8	3	1	1	3	3	2	2

Kysymys 9: Ovatko tarjolla olevat palvelut mielestänne sopivan hintaisia?

(Vastauksien taulukointi)

Yritys	Kyllä , sopivan hintaisia	Ei , hinnat liian kalliita	Melko sopivan hintaisia	Suurien yritysten hinnat ovat liian kalliita
1		x		
2	x			
3			x	x
4		x		
5		x		
6	x			x
7		x		
8		x		
9				x
10	x			
yht.	3	5	1	3

Kysymys 10: Onko tarpeitanne vastaavia palveluita helppo löytää tai tuottaa?

(Vastauksien taulukointi)

Yritys	Kyllä /Ei
1	Kyllä
2	Kyllä
3	Kyllä
4	Kyllä
5	Ei (apple käyttäjä)
6	Kyllä
7	Kyllä
8	Kyllä (työlästä)
9	Kyllä
10	Kyllä
yht.	9=Kyllä / 1= Ei

Kysymys 11: Jos syntyy uusi palveluntarve, kuinka yleensä toimitte?

(Vastauksien taulukointi)

Yritys	Selvitän hintoja	Etsin hakukoneilla toimittajaa	Kyselisin yhteistyökumppaneilta suositusta	Kyselisin tuttavilta tai muilta kolleegoilta suositusta	Ottaisin yhteyttä käytettyihin tai tuttuihin palveluntarjoajiin	Pyytäisin suositelluilta yrityksiltä tarjousta	Ottaisin yhteyttä minua lähestyneisiin palveluntarjoajiin	En mitään
1	x							
2	x	x						
3		x	x			x		
4							x	
5					x			
6				x			x	
7								x
8		x		x				
9			x	x	x			
10			x	x				
	2	3	3	4	2	1	2	1

Kysymys 12: Millaisia uusia IT-ratkaisuja uskotte ottavanne käyttöön tulevaisuudessa?

(Vastauksien taulukointi)

Yritys	Uusia ohjelmistoja	Verkko palveluita	Voip	Laite hankintoja	Muu	Ei mitään	EOS
1							
2							x
3							
4							x
5						x	
6							x
7						x	
8	x	x		x			
9			x		x		
10	x						
ylt.	2	1	1	1	1	2	3

Kysymys 13: Onko jotain muuta, mitä haluaisitte sanoa aiheesta tai haastattelusta?

(Vastauksien taulukointi)

Yritys	Kommentti
1	Googlemail vei tässä tapauksessa ilmaisilla palveluillaan suomalaiselta yritykseltä asiakkaan.
2	-
3	-
4	-
5	Kaikki toimii hyvin, ainoastaan ohjelma virheet aiheuttavat meille vikoja.
6	Videoneuvotteluiden lisääntyminen on ehkä seuraava merkittävä palvelu jota pitää alkaa tutkia.
7	PP:hän oli tässä kova homma mutta sitä ei osannut kukaan käyttää. Pakatun tiedoston avaamisessa ongelmia. 40-luvulla syntyneitä on paljon vielä työelämässä emmekä me oikeen osata.
8	Uutena otamme Etrans palvelun käyttöömme, sillä saadaan uusia asiakasrajapintoja.
9	ERP kun otetaan käyttöön, niin sen hyödyntäminen on jatkuvaa muutosta. Tapeet ja tilanteet muuttuu.
10	Haluaisin palvelun tarjoajien korostavan enemmän varmennuksien tärkeyttä ja niihin liittyviä riskejä.
yht.	7